

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci

An Analysis of Employee Recruitment and Selection Process in a Chosen Organization

Student:
Vedoucí diplomové práce:

Bc. Jana Horná
Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jana Horná**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci**
An Analysis of Employee Recruitment and Selection Process in a
Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013
Datum odevzdání: 25.04.2014




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

Valašské Meziříčí
25. dubna 2014

.....*Bc. Jana Horná*.....

Bc. Jana Horná

Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Andree Čopíkové, Ph.D. a Ing. Petře Martinkové za odbornou pomoc, ochotu, čas a cenné rady, které mi poskytly při zpracování diplomové práce.

Bc. Jana Horná

OBSAH

1	ÚVOD	4
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	6
2.1	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	6
2.1.1	Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů	7
2.1.2	Personální činnosti	9
2.2	ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.....	10
2.2.1	Analýza a popis pracovního místa	10
2.2.2	Plánování zaměstnanců	12
2.2.3	Získávání zaměstnanců	13
2.2.4	Výběr zaměstnanců	23
2.3	HODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	31
3	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	33
3.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	33
3.2	ZAKLADATELÉ SPOLEČNOSTI	34
3.3	HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	34
3.4	PRODUKTY SPOLEČNOSTI	35
3.5	VÝROBNÍ PROCES A SLUŽBY.....	35
3.6	VÝZNAMNÉ KONTRAKTY	36
4	ANALÝZA PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI.....	37
4.1	APLIKOVANÉ METODY	37
4.2	PRACOVNÍ ATRAKTIVITA.....	38
4.3	POPIS STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	38
4.4	PRŮBĚH ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	38
4.5	DOKUMENTACE UCHAZEČŮ.....	41
4.6	MÍRA ODCHODŮ ZAMĚSTNANCŮ	42
4.7	NÁKLADY NA ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.....	43
4.8	UKÁZKA VÝBĚROVÝCH POHOVORŮ SPOLEČNOSTI ROBE LIGHTING, S.R.O.	45
4.8.1	Shrnutí zjištěných informací z výběrových pohovorů	47
4.9	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	48
4.10	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	48
4.10.1	Shrnutí zjištěných informací z dotazníkového šetření	60
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	62
5.1	NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	62
5.2	NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ PROCESU VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	66
6	ZÁVĚR.....	69
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	70
	SEZNAM ZKRATEK.....	72

1 ÚVOD

Získávání a výběr zaměstnanců patří mezi jednu z klíčových personálních činností, bez které by se těžko jakákoliv společnost obešla. Je důležité podotknout, že v dnešní době není vůbec snadné uspět mezi konkurencí bez kvalitních a spolehlivých zaměstnanců. Při samotném procesu získávání a výběru zaměstnanců je podstatný jeho samotný průběh. Dobře nastavený proces dokáže eliminovat nebezpečí, které je spojeno se špatným výběrem zaměstnance. Velice důležité je, aby personalista byl schopen vyhledat, vybrat a udržet si zaměstnance, který odpovídá svými dovednostmi a schopnostmi žádané pozici. Současně je žádoucí, aby potenciální zaměstnanec byl schopný se ztotožnit s kulturou, cíli společnosti a stát se členem pracovního týmu.

Téma diplomové práce je zaměřeno na „Analýzu procesu získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci“ a je zpracováno ve společnosti ROBE lighting, s.r.o. ve Valašském Meziříčí.

Cílem diplomové práce je na základě analýzy stávajícího procesu získávání a výběru zaměstnanců společnosti ROBE lighting, s. r.o. podat návrhy a doporučení na jeho zlepšení.

Metodika zpracování diplomové práce je zaměřena na sběr dat a získání informací od HR & QMS Coordinadora společnosti ROBE lighting, s.r.o. Také mi byla umožněna účast při výběrovém řízení, konkrétně na pozici „asistent obchodu“. Při výběrovém pohovoru je žádoucí vypořádat, jak probíhá samotný proces výběrového řízení. Součástí analýzy je také dotazníkové šetření. Jde o poměrně vhodnou metodu, protože dokáže oslovit velké množství zaměstnanců, je levná, časově nenáročná a pro zaměstnance anonymní. Jako doplňkový zdroj informací jsou interní materiály, které mi byly HR & QMS Coordinátorem poskytnuty.

Metody, které jsou použity při analýze procesu získávání a výběru zaměstnanců, lze rozdělit na kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní metoda zahrnuje dotazník, který vyplňovali THP zaměstnanci. Do kvalitativní metody patří výběrový rozhovor a vlastní pozorování. Mezi další metody, které jsou v diplomové práci použity, patří analýza, syntéza, indukce, dedukce a modelování. Analýza rozčleňuje diplomovou práci na základní části, vztahy a souvislosti. Syntéza spojuje a sjednocuje vyčleněné části diplomové práce do určitého celku. Indukce vyvozuje z poznání jedinečných jevů obecnější poznatky.

Dedukce v diplomové práci z daných tvrzení odvozuje jiná tvrzení. Poslední metoda, která je použita, je modelování. Tato metoda se soustřeďuje na vše co je podstatné a v diplomové práci je zobrazena pomocí grafů.

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části a to na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá vymezením základních pojmů, jako jsou úkoly a cíle řízení lidských zdrojů, personální činnosti, analýza a popis pracovního místa, plánování zaměstnanců, získávání a výběr zaměstnanců a také hodnocení úspěšnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců.

Praktická část se zabývá charakteristikou organizace, kde jsou popsány obecné informace o společnosti, její zakladatelé, historie, produkty, výrobní proces, služby a významné kontrakty. Dále se praktická část zabývá analýzou procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ROBE lighting, s.r.o. V další kapitole jsou uvedeny návrhy a doporučení na zlepšení stávajícího procesu získávání a výběru zaměstnanců.

V závěru jsou zhodnoceny zjištěné informace o stávajícím procesu získávání a výběru zaměstnanců a jsou navržena možná východiska, která by vedla k jeho zlepšení. Také jsou popsány přínosy a vyčísleny náklady na navrhovaná řešení.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Cílem této kapitoly je popis teoretického východiska, ve kterém budou shrnuty poznatky, jenž budou dílčím základem mé diplomové práce. Budou zde popsány pojmy úkoly a cíle řízení lidských zdrojů, personální činnosti, analýza a popis pracovního místa, plánování zaměstnanců, získávání a výběr zaměstnanců a hodnocení úspěšnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze formulovat jako logický a strategický promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – tzv. lidé pracující v organizaci, jenž individuálně i kolektivně se podílejí na dosahování cílů organizace. Řízení lidských zdrojů lze považovat za „soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie“ [1, str. 27]. Vytyčují se čtyři hlediska, která představují smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

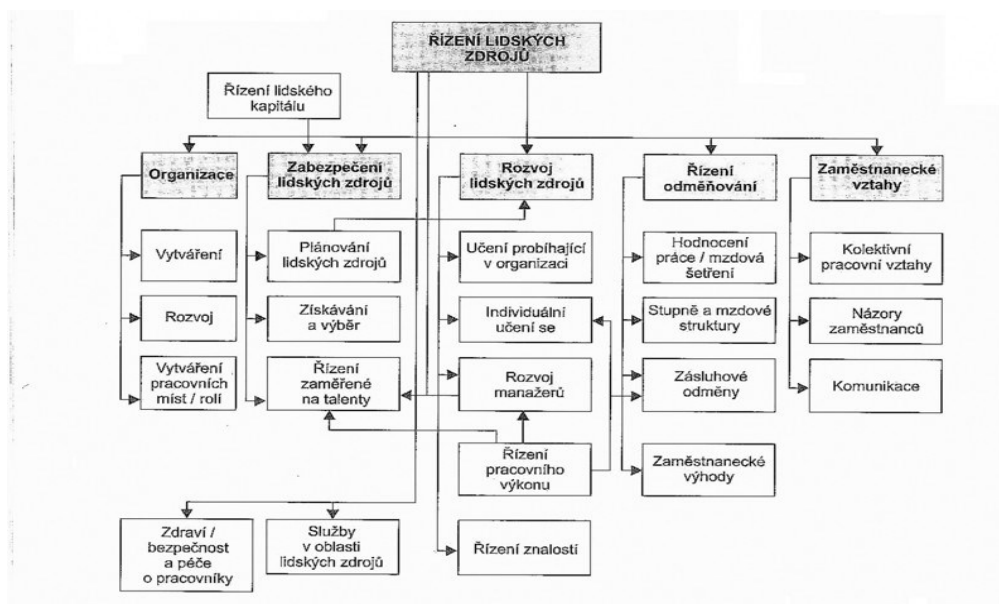
1. Specifická, zvláštní postavení předpokladů a přesvědčení
2. Strategické stimuly, které poskytují informace pro rozhodování o řízení lidí
3. Klíčové role liniových manažerů
4. Spoléhání na systém „pák“ k vytváření zaměstnaneckých vztahů [1]

Řízení lidských zdrojů pracuje pomocí systémů lidských zdrojů, které promyšleným a logickým postupem propojují:

- Filozofie lidských zdrojů;
- Strategie lidských zdrojů;
- Politiky lidských zdrojů;
- Procesy v oblasti lidských zdrojů;
- Praxe v oblasti lidských zdrojů;
- Programy v oblasti lidských zdrojů.

Tyto prvky lze zahrnout do tří úrovní: architektura systému (hlavní zásady), procesy, praxe a alternativy politiky. Viz obr. 2.1 [1]

Obr. 2.1 Aktivitty řízení lidských zdrojů

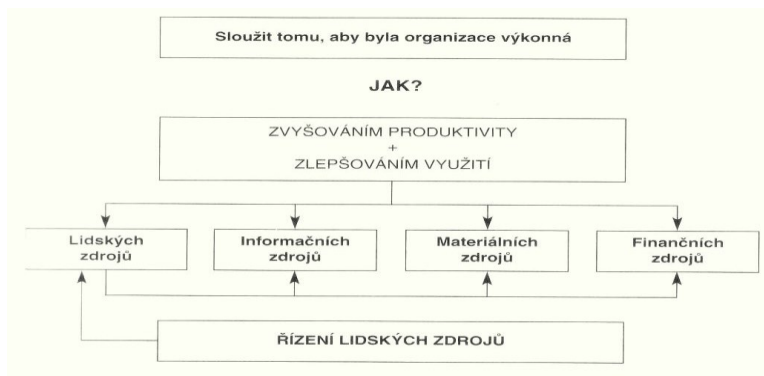


Zdroj: [1, str. 28]

2.1.1 Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů je především to, aby se výkonnost organizace pořád zlepšovala. Takový úkol lze zajistit pouze neustálým zdokonalováním využití všech zdrojů, se kterými organizace disponuje. Jedná se o finanční, materiální, informační a lidské zdroje. Řízení lidských zdrojů je zejména zaměřeno na rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů a neustálé zlepšování využití. Vzhledem k tomu, že lidské zdroje rozhodují o využívání finančních a materiálních zdrojů, tak řízení lidských zdrojů se podílí na rozhodování o zlepšování využití zbylých zdrojů organizace. Obecný úkol řízení lidských zdrojů a jeho dopad lze názorně vidět na obr. 2.2 [6]

Obr. 2.2 Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: [8, str. 17]

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů lze zařadit:

1. Snažit se o zařazování správného člověka na správné místo a usilovat o to, aby tento člověk byl pořád připraven přizpůsobovat se na měnící se požadavky pracovního místa.
2. Ideální využívání pracovních sil v organizaci.
3. Utváření týmů, efektivního způsobu zdravých mezilidských vztahů v organizaci a vedení lidí.
4. Sociální a personální vývoj zaměstnanců organizace.
5. Dodržování veškerých zákonů v oblasti zaměstnávání lidí, práce, lidských práv a tvoření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. [6]

Obecným **cílem řízení lidských zdrojů** je zabezpečit, aby organizace byla způsobilá pomocí lidí úspěšně plnit své cíle. „Systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti“ [1, str. 30].

Řízení lidských zdrojů se zabývá plněním cílů v těchto oblastech:

Efektivnost organizace

„Charakteristické, zvláštní postupy v oblasti lidských zdrojů vytvářejí klíčové schopnosti, které rozhodují o tom, jak budou firmy konkurenceschopné“ [1, str. 30]. Podle extenzivního výzkumu se prokázalo, že takové postupy mohou mít podstatný dopad na výkon firmy. Cílem strategie řízení lidských zdrojů je podpořit programy zlepšování efektivnosti organizace tvorbou účinných postupů v oblastech řízení talentů, řízení znalostí a především vytvořením „jedinečného pracoviště“.

Řízení lidského kapitálu

Lidský kapitál organizace je tvořen lidmi, kteří v ní vykonávají svoji práci a na kterých závisí úspěšnost podnikání. Lidský kapitál lze chápat za velmi důležité bohatství organizace. Důležité je, aby podniky zabezpečily své přežití a růst, a proto musí investovat do lidských zdrojů. Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby si organizace zajistila a udržela nezbytně oddané, kvalifikované a motivované pracovní síly.

Řízení znalostí

Řízení znalostí znamená jakýkoliv proces či jakékoliv postupy vytváření, získávání, ovládání, sdílení a využívání znalostí, které směřují ke zdokonalování učení se a zdokonalování výkonu v organizacích. Cílem řízení lidských zdrojů je rozvíjet specifické dovednosti a znalosti, jež jsou výsledkem průběhu učení, které probíhá v organizaci.

Řízení odměňování

Řízení lidských zdrojů se snaží o pracovní angažovanost či oddanost, růst motivace, zaváděním postupů a politiky, jenž zabezpečuje, aby lidé byli odměňováni a hodnoceni za to, čeho dosahují, co vykonávají, za úroveň schopností a dovedností, kterou si osvojí nebo ji mají.

Zaměstnanecké vztahy

Cílem je produkovat klima, ve kterém lze pomocí partnerství mezi zaměstnanci a managementem a jejich odbory pěstovat harmonické a produktivní vztahy.

Uspokojování rozdílných potřeb

Cílem řízení lidských zdrojů je produkovat a uskutečňovat politiku, která kompenzuje a uznává potřeby všech zainteresovaných stran, pro management zabezpečuje různé pracovní síly, bere na vědomí skupinové a individuální rozdíly v osobních potřebách, zaměstnání, ve stylu práce a umožňuje rovné příležitosti všem zaměstnancům. [1]

2.1.2 Personální činnosti

Personální činnosti provozuje personální útvar k realizaci cílů organizace v oblasti vedení a řízení lidí. Jedná se o administrativně-správní činnosti plynoucí z pracovněprávní legislativy i koncepční, analytické a metodické činnosti, na které navazuje poradenství zaměstnancům a manažerům. Občas se mluví o personálních službách, a to hlavně tehdy, kdy je personální útvar vnímán jako subjekt, který zabezpečuje potřeby a požadavky zaměstnanců.

Týká se to činností a agendy, jež se zaměřují na člověka v pracovním procesu v oblastech:

- **Analýza práce a vytváření pracovního úkolu** – analýza pracovních podmínek a obsahu práce, upřesnění požadavků na zaměstnance;

- **Plánování lidských zdrojů** – plánování potřeby zaměstnanců z ohledu skladby, počtu a plánování procesů k jejímu pokrytí;
- **Získávání, výběr a adaptace** – ustanovení způsobů pokrytí metody výběru, potřeb lidských zdrojů, orientace nových zaměstnanců, ukončení pracovního poměru;
- **Interní mobilita** – rozmístění zaměstnanců v organizaci, tedy získávání a výběr z vnitropodnikového trhu práce a převedení zaměstnance na jinou pracovní pozici;
- **Organizace práce a pracovní podmínky** – pracovní podmínky jsou představovány mnoha faktory, organizačními, ekonomickými, hygienickými, společenskými a technicko-technologickými, které mají vliv na zaměstnance;
- **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci** – dohled na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, prevence nebezpečí, rizik;
- **Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců** – vytvoření metod hodnocení zaměstnance a jeho organizace jako součásti řízení pracovního výkonu;
- **Vzdělávání a rozvoj** – identifikace a analýza potřeb rozvoje managementu, vzdělávání zaměstnanců, příprava, plánování, organizace a hodnocení rozvoje zaměstnanců a účinnosti vzdělávání;
- **Odměňování a zaměstnanecké výhody** – produkce, implementace, přezkoumání a uplatňování mzdového systému a výhod zaměstnanců, analýza mzdové diferenciacce;
- **Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání** – přímá a nepřímá účast zaměstnanců na řízení;
- **Péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj** – organizace aktivit volného času a sociálních služeb;
- **Komunikace a informování zaměstnanců** – využívání komunikačních médií, rozbor úrovně komunikace a informovanosti zaměstnanců;
- **Personální informační systém** – tvorba, realizace, použití při správě personální administrativy či k vnitřní komunikaci. [3]

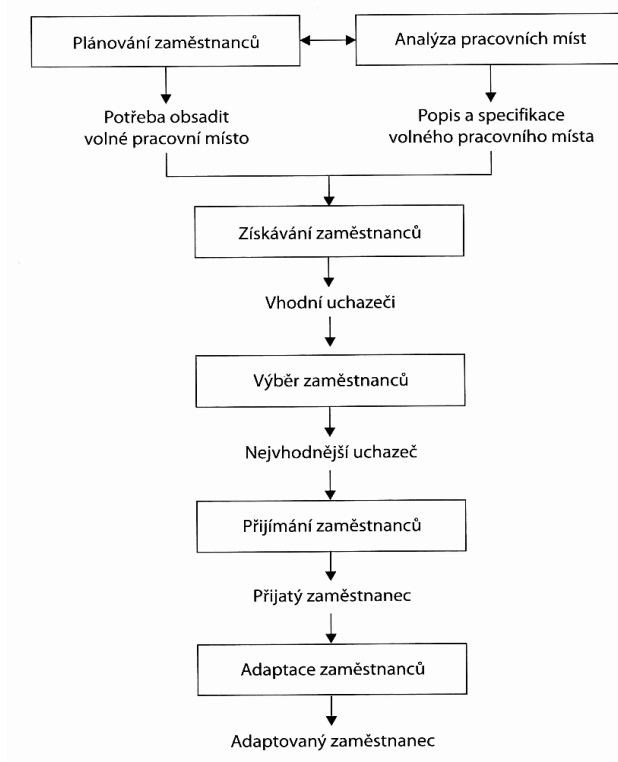
2.2 Získávání a výběr zaměstnanců

2.2.1 Analýza a popis pracovního místa

Analýza pracovního místa zkoumá záznamy o pracovních místech, zvláště o pracovních podmínkách a pracovních úkolech. Dále zkoumá údaje o nárocích pracovních

míst na zaměstnance, především o odborné kvalifikaci. Analýza pracovních míst slouží jako podklad pro vypracování specifikací a popisů pracovních míst, jenž personalistům a vedoucím zaměstnancům slouží při provádění ostatních personálních činností. V obr. 2.3 lze vidět postup obsazování volných pracovních míst. [8]

Obr. 2.3 Postup obsazování volných pracovních míst



Zdroj: [12, str. 69]

„**Pracovní místo** je základní organizační jednotka obsazená jedním zaměstnancem a vymezená souhrnem pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce“ [12, str. 46].

Pracovní místo vymezuje postavení zaměstnance a stanovuje roli v organizaci. Dává možnost zaměstnavateli využívat motivaci a schopnosti zaměstnance k provozování ujednané práce, dosahovat určeného výkonu a realizovat strategické cíle organizace. Na konkrétním pracovním místě zaměstnanec vykonává dohodnuté pracovní úkoly a plní ostatní povinnosti v rámci svěřené pravomoci, přidělené odpovědnosti, vytvořených podmínek k výkonu ujednané práce a určených požadavků pro uskutečnění ujednané práce. [8]

„**Vytváření pracovních míst** je proces definování pracovních úkolů a jejich seskupování do pracovních míst, základních organizačních jednotek“ [12, str. 48].

Smyslem tvorby pracovních míst je formulovat pracovní úkoly a související pravomoci, povinnosti, podmínky, odpovědnosti a požadavky vykonávané práce a tyto shlukovat do pracovních míst. Sloučením pracovních míst do vyšších organizačních celků (útvary, odbory) se vytváří žádaná organizační struktura. Postup tvorby pracovních míst je součástí procesu organizování, vytváření organizační struktury, disponibilních zdrojů a formálního uspořádání zaměstnanců, jehož záměrem je vykonávání dohodnuté práce, realizace strategických cílů organizace a dosahování žádaného výkonu. Formulované pracovní úkoly a tvorba pracovního místa by měla zajistit vykonání cílů organizace i uspokojení požadavků zaměstnanců, musí podporovat rozvoj a využívat schopnosti zaměstnanců, musí motivovat a uspokojovat zaměstnance, musí být v souladu s právními předpisy a nesmí poškozovat a ohrožovat zaměstnance. [10]

2.2.2 Plánování zaměstnanců

Prvotním východiskem získávání nových zaměstnanců by vždy mělo být plánování potřeby zaměstnanců v organizaci vycházející z podnikatelských záměrů organizace, v první řadě plánovaného vývoje nákladů, investic a tržeb. Plánování potřeby nových zaměstnanců vychází také z vývoje věkové struktury podnikové pracovní síly, z očekávaného poklesu firemních zaměstnanců v důsledku fluktuace či odchodu zaměstnanců do důchodu. [9]

Plánování zaměstnanců je charakterizováno jako cílevědomá činnost orientující se do budoucnosti, vytyčuje, čeho a jak má být dosaženo. Je rovněž důležitou oblastí řízení organizace, je obecně chápáno jako jeden z nejdůležitějších prostředků docílení organizačních cílů a zajištění konkurenceschopnosti a prosperity organizace. Výsledkem plánování je především plán, tj. dokument, jenž upřesňuje postupy a cíle k jejich dosažení. Obecně lze konstatovat, že plánování zahrnuje výběr poslání, cílů a výběr činností pro jejich dosažení. Manažeři odpovídají za plánování v organizaci, ale i ostatní zaměstnanci mají svůj podíl na plánování. O účinnosti plánování rozhodují čtyři faktory mezi, které patří akce, cíle, zdroje a implementace.

„Personální plánování postihuje oblast pohybu lidí do organizace, uvnitř organizace a z organizace“ [7, str. 73].

V oblasti řízení lidských zdrojů lze definovat plány dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Platí zásada, že čím je plán formulován na kratší dobu, tím více musí být cíle v něm určené kontrolovatelné a měřitelné. [11]

2.2.3 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je činnost, jež má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala postačující počet vhodných uchazečů o tato místa s optimálními náklady a také včas. Týká se tedy oblastí vyhledávání a rozpoznávání přijatelných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, poskytování volných pracovních míst, ve vyjednávání s uchazeči, v získávání vhodných informací o uchazečích a v neposlední řadě v administrativním a organizačním zabezpečení všech těchto aktivit. Získávání zaměstnanců je důležitou fází utváření pracovní síly, kdy manažeři a personalisté rozhodují o tom, jaké zaměstnance bude organizace mít k dispozici. V průběhu získávání zaměstnanců stojí proti sobě dvě strany. Na jedné straně je organizace se svou potřebou pracovních sil, na druhé straně stojí potenciální uchazeči o práci. Postup získávání zaměstnanců by měl zaručit takový tok informací mezi těmito stranami, aby potenciální uchazeči zareagovali na nabídku zaměstnání v organizaci. Je žádoucí mít na vědomí, že reakci na nabídku zaměstnání v organizaci může velmi ovlivnit nabídka zaměstnání, vnitřní či vnější podmínky organizace. [6]

Zdroje získávání zaměstnanců

Organizace může obsazovat volná pracovní místa jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších zdrojů.

Vnitřní zdroje získávání zaměstnanců:

- Zaměstnanci, kteří jsou uspořeni vlivem technického rozvoje, použitím produktivnější technologie či lepší organizací práce;
- Zaměstnanci, kteří jsou uvolňováni kvůli ukončení určité činnosti nebo díky organizačním změnám;
- Zaměstnanci schopni nyní vykonávat náročnější práci než doposud vykonávali;
- Zaměstnanci, kteří mají zájem přejít na uvolněné nebo nově vytvořené pracovní místo. [6]

Tab. 2.1 Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů	
Výhody	Nevýhody
Náklady jsou nízké, jelikož odpadá nákladný proces přijímání zaměstnanců a drahé inzeráty	Výběr uchazečů je na dané místo menší
Doba zapracování je kratší, poněvadž zaměstnanci už podnik znají	Mnoho zaměstnanců se obává, že by se o jejich přihlášce dozvěděl jejich nadřízený a že by to pro ně mohlo mít negativní důsledky
Zaměstnanci a jejich schopnosti jsou již podniku známy, riziko nesprávného obsazení je poměrně nízké	Jestli jsou zaměstnanci odmítnuti, mohou to cítit jako osobní prohru a jejich motivace může klesnout
Místo může být zabráno rychle, protože mu nepředchází dlouhé přijímací řízení	Kolegové ve vedoucích pozicích, které lidé předtím znali na pozicích nižších, mají poněkud menší autoritu
Zaměstnanci mohou být zpětně motivováni dosavadními možnostmi postupu	Jestliže se obsazují místa jen vnitropodnikově, rozvíjí se stereotyp v podniku

Zdroj: [6, str. 30]

Vnější zdroje získávání zaměstnanců:

- Na trhu práce jsou volné pracovní síly (nezaměstnaní, kteří jsou registrováni na úřadech práce);
- Čerství absolventi škol;
- Zaměstnanci ostatních organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele;
- Ostatní zdroje – ženy v domácnosti, studenti, důchodci, pracovní zdroje v zahraničí.

Tab. 2.2 Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů	
Výhody	Nevýhody
S externími zaměstnanci přicházejí zvenčí nové kvalifikace a impulzy a zamezuje to podnikové slepotě	Je potřebná delší doba na zapracování, jelikož pro „nováčka“ je podnik cizí
Osoby zodpovědné za personál mohou vybírat z většího počtu uchazečů	Riziko přijetí „nesprávného zaměstnance“ je vyšší, protože osoby odpovědné za zaměstnance neznají uchazeče
Obvykle jsou externí uchazeči schopni vykonávat vyšší výkony, jelikož se musí v nové firmě nejdříve osvědčit	Jestli se uvolněná pracovní místa obsazují jenom externě, může dojít ke snížení motivace zaměstnanců, protože chybí šance na postup
Jestli je uchazeč odmítnut, nepůsobí to negativně na podnikové klima	V důsledku odchodu zaměstnanců z firmy se snižuje know-how

Zdroj: [6, str. 32]

Stanovení vhodné metody získávání zaměstnanců

Metoda získávání zaměstnanců je určitý postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání. Vytyčení vhodné metody získávání zaměstnanců záleží na různých okolnostech.

Může se jednat o tyto okolnosti: jaké pracovní místo je obsazováno, zda jsou oslovovány vnitřní nebo vnější zdroje zaměstnanců, jaké jsou podmínky a požadavky volného pracovního místa, jaká je současná situace na vnějším a vnitřním trhu práce, jak velký je zájem potenciálních uchazečů o zaměstnání, jaká je pověst zaměstnavatele, kolik peněz a času je k dispozici. [10]

Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů:

Uchazeči se nabízejí sami

Uchazeči se organizaci nabízejí sami, přicházejí osobně nebo se na organizaci obracejí se svojí nabídkou písemně. Výhodou této metody je, že snižuje náklady na inzerci, které zpravidla nebývají malé. Má však také určité nevýhody. Organizacím se může nabízet značný počet nevhodných uchazečů, také administrativa musí plnit mnoho úkolů spojených s vyřizováním žádostí uchazečů.

Doporučení současného zaměstnance

U této metody je žádoucí vytvořit informační předpoklady, aby zaměstnanci organizace byli informováni o uvolňovaném či volném pracovním místě včas a byli taktéž informováni o jeho povaze. Výhodou této metody je relativně levný a účinný postup získávání kvalitních zaměstnanců. Nevýhodou je omezený počet potenciálních uchazečů či riziko tvorby zájmových skupin.

Přímé oslovení vhodného jedince

Metoda pokládá specifické nároky na všechny vedoucí zaměstnance. Je od nich požadováno, aby sledovali, kdo je v jakém oboru dobrý či zda má vhodné nápady. Výhodou metody je především účinný postup obsazování klíčových pracovních míst odborníky s žádoucími znalostmi a prokazatelnými úspěchy. Nevýhodou je omezený počet potenciálních uchazečů, riziko zhoršení vztahů s konkurencí, nebezpečí vysokých nákladů na získání a udržení zaměstnance.

Místní vývěsky, úřední desky, nástěnky

Poměrně levná a nenáročná metoda získávání zaměstnanců. Vývěsky jsou většinou umístovány na místech v organizaci, kde chodí všichni zaměstnanci. Pokud se organizace zajímá o získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, umísťují se vývěsky většinou takovým způsobem, aby k nim měla přístup i veřejnost, která se nedostane na území organizace. Mezi výhody této metody patří poměrně rychlé a levné oslovení konkrétní skupiny potenciálních uchazečů, lze zde také zahrnout dostatečný prostor pro zveřejnění důležitých informací. Nevýhodou je opět omezený počet potenciálních uchazečů.

Inzerce v tisku, rozhlase, televizi

Tato metoda patří zatím mezi nejrozšířenější metody získávání zaměstnanců. Inzerce se může zaměřovat na region, kde je organizace umístěna či na území celého státu. Výhodou této metody je poměrně rychlé oslovení velkého počtu potenciálních uchazečů na regionální, celostátní či mezinárodní úrovni. Nevýhodou jsou vysoké náklady na inzerci, většinou také omezený prostor pro zveřejnění důležitých informací.

Spolupráce se školami

Velice používanou metodou získávání zaměstnanců je přímé propojení organizace se školami. Spolupráce se středními, vyššími odbornými školami a vysokými školami ulehčuje získávání mladých odborníků. Je možné, si do určité míry zavázat vyhlédnutého studenta pomocí různých podpor studenta během studia či nabídky napsání bakalářské nebo diplomové práce v organizaci. Výhodou metody je relativně rychlé a levné oslovení určité skupiny potenciálních uchazečů, talentovaných studentů a absolventů. Mezi nevýhody metody lze zařadit jistý nedostatek pracovních zkušeností, omezené využití studentů či sezónní nástupy absolventů.

Spolupráce s úřady práce

Úřady práce slouží, jak osobám hledajícím zaměstnání, tak i organizacím hledající zaměstnance. Vše za velmi výhodných podmínek. Je tedy vhodné tuto metodu organizacím doporučit. Mezi výhody lze zařadit přehled o situaci na trhu práce, evidence potenciálních uchazečů či evidence volných pracovních míst. Nevýhodou může být poměrně omezený počet vhodných uchazečů.

Spolupráce s personálními agenturami

Mnoho organizací v rozvinutých zemích využívají při získávání zaměstnanců také služeb personálních agentur. U nás se takové služby také nabízejí. Zpravidla firmy nabízejí nejenom získávání zaměstnanců, ale také jejich výběr či spíše předvýběr. Pracují buď samostatně, nebo se samotnou organizací. Každopádně konečné rozhodnutí by mělo zůstat na organizaci. Výhodou metody je přehled o situaci na trhu práce, databáze potenciálních uchazečů, zveřejnění nabídky zaměstnání i provedení předběžného výběru vhodných uchazečů. Mezi nevýhody lze zahrnout relativně vysoké náklady, riziko nesplnění očekávání a samozřejmě vyžaduje pečlivě vybrat profesionální personální agenturu.

Inzerce na internetu, intranetu

V dnešní době je k dispozici plno e - mailových nebo internetových adres, kde mohou organizace zveřejnit svoji nabídku práce. Zpravidla tyto adresy slouží také jedincům, kteří hledají zaměstnání k umístění jejich individuální nabídky po práci. Plno organizací má také svoji vlastní internetovou adresu, kde taktéž zveřejňují nabídky zaměstnání. Výhodou metody je poměrně rychlé a levné oslovení velkého počtu potenciálních uchazečů, většinou také dostatečný prostor pro uveřejnění podstatných informací. Nevýhodou metody je zpravidla omezená použitelnost, nehodí se pro všechna povolání, vyžaduje určité programové a technické vybavení a odpovídající počítačovou gramotnost potenciálních uchazečů.

Letáky

Letáky představují adekvátnější metodu získávání zaměstnanců než vývěsky. Lidé jsou totiž nuceni zaregistrovat nabídku práce organizace. Výhodou metody je, že se nabídka dostane do rukou více méně všem rezidentům určitého území. Mezi nevýhodou lze zařadit vyšší náklady, je rovněž vhodná spíše k získávání zaměstnanců pro méně kvalifikovanou práci a její efektivnost je založena na množství letáků. [6]

Personální leasing

Personální leasing je zvláštní formou získávání zaměstnanců. Podnik si vypůjčí zaměstnance od firmy, která nabízí personální leasing a platí jí za to leasingový poplatek. Takto je možné překlenout krátkodobé existující nedostatky v personální struktuře a není potřeba přijímat nové zaměstnance. Smlouva o předání zaměstnance mezi půjčujícím podnikem a leasingovou firmou musí být písemná a uzavřena na dobu neurčitou. Půjčující

podnik je povinen poslat za každého najatého zaměstnance kontrolní hlášení určité zdravotní pojišťovně. [4]

Proces získávání zaměstnanců

V procesu získávání zaměstnanců se jedná o dvoustrannou záležitost. Na jedné straně stojí organizace, která si konkuruje s jinými zaměstnavateli o chtěnou pracovní sílu. Na druhé straně jsou potenciální zaměstnanci, kteří si vybírají z různých nabídek práce a hledají si práci. O tom, nakolik se shodují představy uchazeče a organizace, záleží na načasování aktivit obou stran a na současné situaci na trhu práce.

Jednotlivé kroky procesu:

1. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců

Musí vycházet, jak z plánů organizace, tak z momentální, operativní potřeby. Základnou, ze kterých personalisté společně s liniovými manažery vycházejí při odhadování počtu zaměstnanců, kteří by pokryli potřebu zaměstnanců v organizaci, jsou zejména plány činností, investic či technického rozvoje. Identifikace potřeby dodatečných zaměstnanců musí probíhat s určitým předstihem před samotným procesem získávání zaměstnanců.

2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Nejdříve se musí vycházet z toho, že musíme znát všechny potřebné informace o volném pracovním místě, o práci, pracovních podmínkách a o požadavcích, které jsou kladeny na zaměstnance. Tyto informace umožňují popis a specifikace pracovního místa. Nejpodstatnější charakteristiky pracovního místa z jeho popisu a specifikace bývají součástí informací, které jsou obsaženy v nabídce zaměstnání a poskytují potenciálnímu uchazeči se rozhodnout, jestli na danou nabídku reagovat či ne. Všechny charakteristiky bývají brány v potaz u předvýběru či v samotném procesu výběru zaměstnanců.

3. Zvážení alternativ

Je žádoucí důkladně zvážit alternativní možnosti, které se týkají zrušení pracovního místa, rozdělení práce mezi jiná pracovní místa, pokrytí práce formou přesčasů, pomocí částečného úvazku či dočasného pracovního poměru, pokrytí práce dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti, pomocí externího dodavatele nebo práce vyžaduje plný úvazek.

4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých je založeno získávání a pozdější výběr zaměstnanců

V tomto kroku se rozhoduje, jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité pro to, aby umožnily potenciálnímu uchazeči vhodně realistický obraz práce na obsazovaném pracovním místě, a jaké požadavky na zaměstnance jsou tak podstatné, že bez jejich splnění by byl uchazeč naprosto nezpůsobilý pro výkon práce na daném místě. Při popisu pracovního místa by měl být uveden název pracovního místa, pracovní funkce, rozhodující typy pracovních úkolů a za co je zaměstnanec odpovědný, také místo výkonu práce, možnost výcviku a vzdělávání při výkonu práce, pracovní podmínky mezi které patří pracovní prostředí a platové podmínky. Při požadavcích na zaměstnance by se nemělo zapomenout na vzdělání a kvalifikaci, dovednosti a schopnosti, pracovní zkušenosti či charakteristiky osobnosti.

5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

V této fázi se rozhoduje, zda při získávání zaměstnanců se organizace zaměří na vnitřní nebo vnější zdroje pracovních sil nebo zda bude tyto zdroje kombinovat. Informace o vnitřních zdrojích jsou snadnější, protože jsou k dispozici informace o zaměstnancích, pracovních místech, s předstihem se ví, kdy a kde dojde k uvolnění zaměstnanců. Obtížnější je získávání informací o velikosti a struktuře pracovních zdrojů mimo organizaci. Stejně tak obtížné je také získávání informací o uchazečích o zaměstnání, kteří přicházejí z venku.

6. Volba metod získávání zaměstnanců

Měla by vycházet z toho, že je třeba vhodným kandidátům dát na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a zlákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli. Volba metod získávání zaměstnanců je závislá na tom, zda se zaměstnanci získávají z vnitřních nebo z vnějších zdrojů, jaké jsou požadavky pracovního místa na zaměstnance, jaká je situace na trhu práce, kolik peněz se může vynaložit na získávání zaměstnanců či jak rychle je nutné pracovní místo obsadit. Mezi typické metody získávání zaměstnanců patří, že se uchazeči nabízejí sami, doporučení současného zaměstnance organizace, přímé oslovení vyhlédnutého jedince, vývěsky, letáky vkládané do poštovních schránek, inzerce ve sdělovacích prostředcích, spolupráce s úřady práce apod.

7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Nejčastěji požadovanými dokumenty jsou doklady o vzdělání a praxi, vyplněný speciální dotazník organizace, životopis, ale je požadováno také hodnocení či reference z předešlých zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařské potvrzení o zdravotním stavu nebo průvodní dopis, ve kterém uchazeč vysvětlí, proč se o dané zaměstnání zajímá. Organizace, která používá grafologickou metodu výběru zaměstnanců, požaduje, aby průvodní dopis byl napsán vlastní rukou uchazeče.

8. Formulace nabídky zaměstnání

Vypracovává se podle popisu a specifikace pracovního místa a přihlíží také k tomu, zda se zaměstnanci získávají z vnějších nebo vnitřních zdrojů, k obtížnosti získání daného typu zaměstnanců, k jejich sociálnímu profilu, k volbě metody získávání zaměstnanců, ale také k volbě dokumentů a informací žádaných od uchazeče. Nabídka by měla vhodné uchazeče povzbudit a nevhodné uchazeče odradit, musí jim poskytnout, aby zvážili, zda jsou pro obsazované pracovní místo způsobilí. Nestačí ovšem zvažovat pouze obsah nabídky, ale také formu nabídky a její umístění, jenž je mimořádně důležité u inzerátů.

9. Uveřejnění nabídky zaměstnání

Dnem uveřejnění nabídky začíná období, během kterého je možné se o zaměstnání ucházet a během něhož se jedná s uchazeči a také se shromažďují o nich potřebné dokumenty. Je obvykle vhodné zveřejňovat nabídku více způsoby, nespolehat se jenom na inzerát, ale kombinovat vybrané metody získávání. Období, během kterého je možné se ucházet o zaměstnání, by nemělo být moc dlouhé, ale ani moc krátké. V každém případě by nemělo být kratší než dva týdny od uveřejnění nabídky.

10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

V období mezi zveřejněním nabídky a ukončením období, které je nutné, aby byli uchazeči schopni zareagovat a připravit požadované dokumenty i k tomu, aby bylo volné místo obsazeno včas, probíhá detailnější informování uchazečů, jednání s nimi a získávají se od nich nezbytné dokumenty a informace. Tento krok získávání zaměstnanců má velice důležitý dopad na celý proces, protože jednání s uchazeči o zaměstnání rozhoduje o tom, zda se z těchto zájemců stanou opravdoví uchazeči. Důležité je také to, aby představitelé organizace neodradili svým chováním vhodné zájemce. Při shromažďování dokumentů

a informací od uchazečů o zaměstnání by se hned měla kontrolovat jejich úplnost, ale také úplnost informací v nich obsažených.

11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací

Podstatou předvýběru uchazečů o zaměstnání je analýza jejich materiálů. Jejich cílem je vytipovat užší skupinu uchazečů a pozvat je k výběrovému pohovoru. Rozbor materiálů by měl napovědět, zda je uchazeč schopný vykonávat nabízenou práci, jestli se stane součástí pracovního kolektivu a organizace, jaká je pracovní motivace uchazeče a jak moc velký má zájem o danou práci. Uchazeč zpravidla předloží svoji žádost o zaměstnání, životopis, pokud není vymezeno jinak. Oba dokumenty dostačují a jsou vhodné k představení uchazeče, jelikož dokážou doložit, jak je schopný uchazeč oslovit potenciálního zaměstnavatele, vystihují, jak umí charakterizovat svoji pracovní schopnost a k jakému výhledu míří jeho profesní vývoj.

Kompletní balíček materiálů zahrnuje osobní dotazník, kopii o zakončení studia (vysvědčení, diplom), kopie certifikátů o ukončení jiného vzdělávání, pracovní posudky, reference, lékařské potvrzení, přehled publikačních činností. [3]

Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do tří skupin:

- 1. Velmi vhodní** – v každém případě musí být pozváni k výběrovým procedurám, zpravidla k výběrovému pohovoru. Pokud je hodně uchazečů, můžou se účastnit několik po sobě jdoucích pohovorů;
- 2. Vhodní** – do ostatních procedur výběru jsou zařazeni, jen pokud počet velmi vhodných uchazečů je nedostačující. Je také přijatelné jim zaslat informaci, že v tomto případě není možné uspokojit jejich zájem o zaměstnání, ale příště, pokud bude organizace potřebovat, tak se na ně obrátí přímo a současně je požádají o sdělení, jestli by měli zájem v budoucnu o zaměstnání. Uchazečům je tedy poslán tzv. rezervační dopis;
- 3. Nevhodní** – uchazečům je zaslán zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci v organizaci. [6]

12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

Sestavení seznamu uchazečů je závěrečným krokem procesu získávání zaměstnanců. Žádoucí počet uchazečů připadajících na jedno obsazované pracovní místo se může lišit v závislosti na počtu velmi vhodných uchazečů, na zvyklostech organizace nebo na povaze pracovního místa. Za ideální počet se považuje pět až deset uchazečů na jedno pracovní místo. Při obsazování vedoucích funkcí nebo míst vysoce kvalifikovaných specialistů je lepší pozvat k výběrovému řízení větší počet uchazečů. Výsledný seznam je uspořádán abecedně. Je žádoucí, aby se pořadí uchazečů utvářelo podle všech použitých metod výběrového řízení. [6]

Úloha vedoucích zaměstnanců a úloha personálního útvaru při získávání zaměstnanců

Nejdůležitější roli při získávání zaměstnanců hraje personální útvar. Těsně však spolupracuje s vedoucími zaměstnanci, hlavně s liniovými manažery. V první řadě personální útvar musí zabezpečit, aby v každém okamžiku byly k dispozici popisy pracovních míst a jejich specifikace. Plánuje získávání zaměstnanců, rozhoduje, zda se při získávání zaměří více na vnější nebo vnitřní zdroje. Také rozhoduje o volbě metod získávání a dokumentech žádaných od uchazečů, formuluje nabídku zaměstnání, jedná s uchazeči a shromažďuje od nich dokumenty. Personální útvar rovněž provádí většinu prací, které jsou spojeny s předvýběrem a sestavováním seznamu uchazečů, jenž by měli být pozváni k výběrovým procedurám. V neposlední řadě personální útvar zabezpečuje všechny organizační, administrativní a metodologické práce a pečuje na dodržování předpisů a zákonů.

Úloha vedoucích zaměstnanců organizačních jednotek, ve kterých se obsazuje konkrétní pracovní místo, záleží na tom, že se obvykle identifikuje potřeba získávání zaměstnanců na určitá pracovní místa, v případě nutnosti dávají podklady pro analýzu pracovních míst (charakteristika pracovních podmínek a pracovních úkolů, minimální nároky pracovních míst na zaměstnance), spolupracují při předvýběru a jsou s nimi prokonzultovány i ostatní kroky získávání zaměstnanců (volba metod získávání, volba zdrojů uchazečů, volba dokumentů žádaných od uchazečů nebo vymezení nabídky zaměstnání). [6]

2.2.4 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je velice důležitým procesem v organizaci. Podstatným cílem výběru zaměstnanců je získání profesně a odborně způsobilých zaměstnanců v potřebném čase pro určité pracoviště příslušné organizace. Manažeri společnosti by především měli mít vypracované základní charakteristiky všech pracovních činností v podobě popisů pracovních míst, které obsahují jak obsahovou náplň a významné úkoly či vazby na další pracovní místa, tak nároky a požadavky na zaměstnance. [2]

Výběr zaměstnanců zahrnuje personální činnost, která navazuje na získávání zaměstnanců. Hlavním cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové zaměstnance, kteří budou zdatní tedy výkonní, ale také budou pro zaměstnavatele pracovat takovou dobu, která se u nich předpokládá, rovněž se nebudou chovat nežádoucím způsobem, jenž omezuje kvalitu a produktivitu práce. Výběr tvoří postup sbírání a hodnocení informací o uchazečích prostřednictvím metod výběru, které dle organizace dosvědčují předvídat efektivnost zaměstnance. Jde o proces srovnání, jak moc profil uchazeče souhlasí s upřesněním požadavků pracovního místa či s žádanými pracovními schopnostmi. Výběr se koná při rozhodování o přijetí zaměstnance z vnějších zdrojů, ale také při vnitřním rozhodnutí o povyšování, propouštění nebo interní mobilitě. [7]

Metody výběru zaměstnanců

Metody výběru zaměstnanců se používají k odhadnutí jednotlivých uchazečů kvůli požadavkům obsazovaného pracovního místa s cílem dojít k rozhodnutí, který z uchazečů se pro danou pozici nejlépe hodí. Existuje mnoho metod k výběru zaměstnanců, nicméně žádná z nich nemůže naprosto zaručit úspěšnost daného zaměstnance. Není žádná nejlepší ani univerzální metoda výběru zaměstnanců, v praxi se nejlépe osvědčuje vzájemná kombinace metod. [5]

Metody výběru zaměstnanců zahrnují:

Analýza dokumentace uchazečů

Analýza dokumentace uchazeče patří mezi základní metodu výběru. Dokumenty uchazečů se skládají z firemního dotazníku pro uchazeče – žádost o zaměstnání, životopis, motivační dopis, doklady o vzdělání či ostatní certifikáty, seznam publikační činnosti, lékařské vyšetření nebo reference. Těmito dokumenty uchazeč oslovuje potenciálního

zaměstnavatele a jsou zároveň zdrojem informací o dosaženém vzdělání a praxi uchazeče. Materiály uchazeče obvykle slouží jako vodítko k výběrovému rozhovoru.

Strukturovaný životopis

Je v dnešní době obvykle očekáván, měl by být přehledný a logicky uspořádaný. Přehled, který se týká vzdělání a praxe se uvádí chronologicky sestupně. Přehled předchozích zaměstnání by se měl skládat, jak z názvu organizace či pozice, kterou uchazeč v dané organizaci vykonával, ale také úzký popis pracovní činnosti na konkrétním pracovním místě.

Motivační dopis

Motivační dopis uchazeče je tzv. „průvodním dopisem“ k písemným materiálům, které uchazeč předkládá. Motivační dopis uchazeče by měl vyvolat pozornost posuzovatele. Především by měl představovat zájem uchazeče o pozici v konkrétní organizaci a jeho schopnost pro danou pozici, která odpovídá skutečnosti bez jakéhokoliv přehnaného vychvalování svoji osoby.

Firemní dotazníky a osobní dotazníky

Jsou rovněž součástí dokumentace uchazečů. Poskytují podstatné a požadované informace o uchazeči. Dotazníky jsou zpravidla používány u předvýběru uchazečů, ale také v průběhu samotného výběru. Standardní dotazníky zahrnují identifikační údaje zaměstnance, souhrn jeho vzdělání, jazykové znalosti, schopnosti, dovednosti či dosavadní zaměstnání. Mezi specifický typ dotazníku patří tzv. životopisný dotazník, který je používán při předvýběru či při velkém množství uchazečů. Obsahuje mimo základních informací o uchazeči otázky, které se zabývají dosavadním průběhem profesního života, zájmů a jiné.

Ústní nebo písemné reference a pracovní posudky

Jsou užívány k výběru zaměstnanců. Psané reference či pracovní posudky se považují za spolehlivější, jelikož co je napsáno, bývá závažnější. Ústní reference jsou považovány za cennější, jelikož mohou umožnit více informací v odpovědích na otázky. Co se týká spolehlivosti referencí, nikdy nejde vyloučit jejich zkreslení

Lékařské vyšetření

Je využíváno především u pracovních pozic, na kterých je požadováno předpisy povinnost lékařského vyšetření. Obvykle je lékařské vyšetření požadováno u prací, kde je možnost vzniku ohrožení zdraví ostatních lidí (v potravinářství) nebo u pracovních činností, u kterých je možné zhoršení zdravotního stavu zaměstnance, jenž není v pořádku. [5]

Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je osobní setkání zodpovědných reprezentantů zaměstnavatele (personalistů a manažerů) s vhodnými uchazeči o zaměstnání, kteří uspěli v procesu předběžného výběru podle hodnocení životopisu a vyhovují potřebným požadavkům pro výkon práce na volném pracovním místě. Zpravidla je výběrový rozhovor brán za nejvhodnější metodu výběru zaměstnanců, jelikož poskytuje efektivní a komplexní probádání a posouzení způsobilosti vhodných uchazečů o zaměstnání dělat žádanou práci.

Smyslem výběrového pohovoru je: ověřit a doplnit rozhodné údaje o uchazečích, posoudit chování, motivaci uchazečů či způsobilost, informovat uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání, prozkoumat představu uchazečů o podmínkách práce a zaměstnání.

Je určitě potřebné, aby se výběrového pohovoru zúčastnil kromě personalisty manažer (vedoucí zaměstnanec), jenž je potenciálním nadřízeným posuzovaného uchazeče o zaměstnání. Nejlépe manažer má rozhodovat o přijetí či odmítnutí posuzovaného uchazeče o zaměstnání, jelikož je rozhodující odpovědností a pravomocí manažera, aby mezi posuzovanými uchazeči o zaměstnání vybral toho nejlepšího uchazeče.

Typy pohovorů

- **Strukturovaný výběrový pohovor** je nejvíce používaný, při kterém jsou předem připraveny a naplánovány otázky a modelové odpovědi, pořadí otázek, čas na otázky tedy celý výběrový pohovor. Otázky jsou postupně pokládány všem pozvaným uchazečům o zaměstnání a jejich odpovědi jsou hodnoceny podle modelových odpovědí. Celý výběrový pohovor zpravidla trvá 30 až 90 minut. Strukturovaný výběrový pohovor zaručuje spolehlivost zkoumání, odpovídající platnost a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání;
- **Nestrukturovaný výběrový pohovor** je veden bez určité přípravy a plánování, jenom podle rámcového vymezení hlavního cíle výběrového pohovoru. Otázky,

pořadí otázek či čas výběrového pohovoru jsou voleny na základě aktuálního vývoje výběrového pohovoru a rovněž reakcí uchazeče o zaměstnání;

- **Polostrukturovaný pohovor** se snaží spojit výhody a eliminovat nevýhody nestrukturovaného i strukturovaného pohovoru. Je, ale náročný na schopnosti posuzovatelů a požaduje jejich pečlivé proškolení. Používají se dvě podoby tohoto pohovoru. První podoba znamená, že část pohovoru je strukturovaná a další část tvoří volně plynoucí pohovor, přičemž obě části na sebe navazují. Druhá podoba znamená, že jsou předem stanovené cíle pohovoru, posuzovatel ovšem přistupuje k pohovoru pružně, ale nesmí zapomenout, že na konci pohovoru musí být všechny stanovené cíle splněny;
- **1+1 pohovor** se používá, jak pro strukturovaný, tak pro nestrukturovaný výběrový pohovor. Pohovor je veden v počtu jeden tazatel a jeden uchazeč;
- **Výběrový pohovor před komisí** se rovněž používá pro strukturovaný i nestrukturovaný výběrový pohovor. Pohovor je veden v počtu více tazatelů a jeden uchazeč;
- **Postupný pohovor** znamená sérií pohovorů 1+1 s různými posuzovateli a jeho cílem je uchovat výhody a překonat nevýhody, jak pohovoru 1+1, tak výběrového pohovoru před komisí. Pro uchazeče je však časově náročnější a únavnější a často dochází k tomu, že s každým dalším pohovorem se snižuje spontánnost odpovědí uchazeče;
- **Skupinový (hromadný) pohovor** je pohovor, kdy na jedné straně je skupina uchazečů a na druhé straně jeden nebo více posuzovatelů. Používá se především pro dílčí posouzení určitých skutečností, zvláště pro posouzení chování každého uchazeče ve skupině. Šetří čas a poskytuje lépe posoudit osobnost uchazečů, ale také nezabezpečuje všestranné posouzení každého z nich. Je rovněž náročný na připravenost, schopnosti a pozornost posuzovatele.

Zpravidla výběrový pohovor je veden manažerem nebo personalistou, případně jiným zaměstnancem, který je pověřený výkonem personální práce v organizaci. Pro úspěšné zvládnutí výběrového pohovoru je důležitá jeho příprava.

Postup výběrového pohovoru:

- 1. Úvod** – uchazeč je zdvořile přivítán do přátelské atmosféry, kdy personalista s vedoucím zaměstnancem projdou naplánovaný program pohovoru, hlavní cíl, konkrétní body a očekávaný čas;
- 2. Představení zaměstnavatele** – uchazeč je obeznámen s účelem obsazení volného pracovního místa a informován o zaměstnání v organizaci a podmínkách práce;
- 3. Představení uchazeče** – uchazeči je umožněno představit se, projevit své schopnosti a motivaci ucházet se v organizaci o zaměstnání. Většinou bývá vyzván, aby stručně prezentoval svůj životopis;
- 4. Otázky a odpovědi** – bývá naplňován záměr výběrového pohovoru, jsou ověřovány a doplňovány rozhodující údaje o uchazeči, je posuzováno chování, motivace uchazeče či jeho způsobilost, je zabezpečována jeho představa o podmínkách práce a zaměstnání (rozvoj, kariéra, odměna). Zároveň je odpovídáno na otázky uchazeče a poskytnuto uchazeči obdržet dostatek informací pro vlastní rozhodování o přijetí či odmítnutí nabídky zaměstnání;
- 5. Závěr** – s uchazečem se dohodne další postup, poděkuje se mu a dojde k rozloučení. Hlavně dochází k dohodnutí o způsobu a termínu informování uchazeče o výsledku výběrového pohovoru.

Otázky výběrového pohovoru obsahují:

- **Otázky zaměřené na způsobilost uchazeče vykonávat požadovanou pozici** – např. „Jak hodnotíte své odborné znalosti a dovednosti?“, „Jaké máte zkušenosti s řízením a vedením lidí?“
- **Otázky zaměřené na znalost práce a zaměstnavatele, osobnost a motivaci uchazeče** – např. „Jakou máte představu o práci u nás?“, „Proč bychom měli zaměstnat právě Vás?“
- **Otázky zaměřené na představu uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání** – např. „Jaká pracovní doba Vám vyhovuje?“, „Jakou máte představu o mzdě?“

Odpovědi na otázky výběrového pohovoru testují a dodávají směrodatné údaje pro úplné rozhodování o přijetí či nepřijetí uchazeče o zaměstnání. Podstatnou součástí

přípravy na výběrový pohovor je také příprava hodnotitelů, personalistů, manažerů nebo jiných reprezentantů zaměstnavatele.

Testy pracovní způsobilosti (testy schopností, testy osobnosti)

Testování uchazečů zahrnuje tyto druhy testů:

1. Testy inteligence – poskytují zjistit a odhadnout duševní schopnosti uchazečů. Ukazují individuální rozdíly v intelektuálních schopnostech uchazečů. Prošetřují numerické myšlení, verbální myšlení, abstraktní myšlení či krátkodobou paměť uchazečů.

2. Testy osobnosti – poskytují zjistit a odhadnout charakteristiky osobnosti uchazečů potřebné pro výkon vyžadované práce. Testování se uskutečňuje pomocí dotazníku, kdy z odpovědí od uchazečů plynou nejenom jednotlivé charakteristiky, ale také celková struktura osobnosti uchazeče.

3. Testy schopností – poskytují zjistit a odhadnout určité dovednosti a znalosti uchazečů potřebné pro výkon požadované práce. Testování funguje pomocí modelových situací, kdy například uchazeč o místo asistenta manažera obdrží úkol vypracovat ve stanoveném čase určitý objem pošty či další dokumenty. Současně je sledováno, jak uchazeč pracuje s informacemi, jak rozlišuje důležité a méně důležité informace nebo jak se rozhoduje.

Obecně žádný test neumožňuje předpovědět úspěšnost uchazeče v novém zaměstnání, který je posuzován. Dílčí testy umožňují jenom doplňkové údaje, jenž jsou srovnávány s výsledky hodnocení životopisu, výběrového pohovoru a dalších metod výběru zaměstnanců.

Assessment Centre (soubor výběrových metod)

Metoda Assessment Centre (AC) se používá při výběru, hodnocení i vzdělávání zaměstnanců a poskytuje komplexně posoudit rozvojový potenciál a pracovní výkon zaměstnanců. Použití této metody jako výběru zaměstnanců se skládá ze zkoumání, posuzování výsledků práce a chování uchazečů o zaměstnání, jak při individuálním, tak při skupinovém řešení případových studií a modelových úkolů. Uchazeči ukazují svoji odbornou způsobilost pro výkon práce na volném pracovním místě, ale také nutný rozvojový potenciál pro funkční postup a odborný rozvoj v organizaci. Řešení případových studií a modelových úkolů je zpravidla doplněno simulacemi či testy, které prošetřují opravdovou motivaci a schopnosti uchazečů. Assessment Centre se většinou uskutečňuje

mimo běžné pracoviště v průběhu jednoho až dvou dnů. Vhodně velká skupina uchazečů (8 až 10 uchazečů) je porovnávána a posuzována skupinou externích i interních hodnotitelů (5 až 7 personalistů, manažerů, psychologů). Předností AC je příležitost objektivního a komplexního porovnání a posouzení uchazečů. Naopak nevýhodou AC jsou vyšší náklady na samotnou přípravu a realizaci. Z metody Assessment Centre rovněž vychází metoda Development Centre (DC), jenž slouží k posouzení rozvojového potenciálu a odborné způsobilosti klíčových zaměstnanců prostřednictvím plánování personálního rozvoje zaměstnanců. [10]

Do metod výběru lze také zahrnout přijetí zaměstnance na zkušební dobu. Docela diskutabilní a výjimečnou je varianta této metody, kdy se přijímají dva či více zaměstnanci na jedno pracovní místo, ze kterých je po ukončení zkušební doby vybrán zaměstnanec, který se nejlépe osvědčil. Tato metoda je celkem nákladná, organizačně náročná a psychicky náročná pro zaměstnance. Může vzniknout míra ohrožení, která nutí zaměstnance ke vzájemnému soupeření. Špatný dopad to může mít také na klima v určité pracovní skupině. Většinou se tato metoda uplatňuje u pozic s individuální či měřitelnou činností. Mezi další metodu výběru zaměstnanců patří grafologie neboli rozbor rukopisu, ze kterého jsou odvozovány specifické osobnostní charakteristiky. Do výběrových metod se také zahrnují kamerové zkoušky, zvláště u pozic s velkými požadavky na prezentaci. [5]

Validita a reliabilita metod

Podmínkou úspěšného výběru zaměstnanců je posuzování a zkoumání způsobilosti uchazečů o zaměstnání podle spolehlivých a platných metod výběru. Jistá metoda výběru je **platná (validní)**, pokud doopravdy umožňuje předpovědět úspěšný výkon práce. Určitá metoda výběru je **spolehlivá (reliabilní)**, pokud při opakovém použití za shodných podmínek umožňuje srovnatelné výsledky. Za validní metody výběru zaměstnanců lze považovat metody, mezi které patří například strukturovaný životopis, test schopností, ukázka práce, Assessment Centre nebo zkoumání životopisných údajů. [10]

Nejvyšší validitu mají zpravidla metody jako je strukturovaný pohovor, ukázka práce nebo test schopností. Naopak nulovou validitu mívají astrologické nebo grafologické metody, ale také posuzování uchazečů podle jejich věku. Poměrně nízkou – jenom 38 % validitu mají testy osobnosti, validita Assessment Centre je také zaostávající. Prvním předpokladem pro to, aby byl test validní, je jeho reliabilita. Reliabilita kvalitního testu by

se měla pohybovat kolem 0,80. Obecně míru reliability lze poznat ve dvou případech užití stejného testu u jednoho kandidáta s výrazně odlišnými výsledky. V tomto případě reliability zpravidla není v pořádku. Nejjednodušší způsob, jak zvýšit reliability je zvýšit počet položek. Poté i několik nevhodně zvolených položek nedokáže negativně ovlivnit reliability testu. Na druhé straně jsou takto respondenti nuceni vyplňovat testy s velkým počtem položek, které někdy nejsou ani nutné. Validita se měří na základě korelačního koeficientu mezi skóre dosaženým zaměstnancem při užití určité metody a skóre dosaženým zaměstnancem při hodnocení jeho pracovního výkonu. Metody, u kterých je validita nižší než 0,40, jsou považovány za nedostatečně validní, tedy málo vhodné. Výsledky výzkumu zobrazuje tab. 2.3 [6]

Tab. 2.3 Validita metod výběru zaměstnanců

Metoda výběru	Validita
Astrologie	0,00
Grafologie	0,00
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopisné údaje	0,40
Assessment Centre	0,41
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný životopis	0,62

Zdroj: [8, str. 184]

Proces výběru zaměstnanců

Samotný proces výběru zaměstnanců obsahuje konkrétní kroky, které směřují k rozhodnutí, kterému z uchazečů na obsazovanou pracovní pozici bude nabídnuto pracovní místo. Výběrový proces je obecně vymezen od chvíle, kdy se uchazeči přihlásí k výběrovému řízení, až do okamžiku, kdy je rozhodnuto o přijetí jednoho z uchazečů.

Samotný proces navazuje na jednotlivé kroky procesu získávání zaměstnanců:

Posledním krokem při procesu získávání zaměstnanců je **Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám**. Na tento krok navazují další kroky, které vytyčují samotný proces výběru zaměstnanců:

- 1. Výběrový pohovor** - vysvětleno v metodách výběru zaměstnanců
- 2. Zkoumání referencí** - vysvětleno v metodách výběru zaměstnanců

3. Předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potenciálním spoluzaměstnancům - v tomto kroku se uchazeč seznamuje s konkrétním pracovištěm, ve kterém bude vykonávat svoji pracovní činnost a také je seznámen s jednotlivými zaměstnanci organizace.

4. Rozhodnutí o přijetí zaměstnance - v této fázi se rozhoduje o přijetí nebo nepřijetí konkrétního uchazeče na danou pracovní pozici v organizaci.

5. Informování uchazeče o přijetí - tento krok zahrnuje informování uchazeče o přijetí a nabídky zaměstnání a informování ostatních uchazečů o nepřijetí. [5]

6. Potvrzení nabídky zaměstnání - závěrečnou fází procesu je potvrzení nabídky zaměstnání, po tom, co se obdrží vyhovující reference a uchazeč absolvuje lékařské vyšetření nezbytné pro životní a penzijní pojištění či k prozkoumání zdravotní způsobilosti a fyzické vhodnosti nutnou pro vykonávání dané práce. V této etapě by také měla být zpracována pracovní smlouva. [1]

Úloha vedoucích zaměstnanců a úloha personálního útvaru při výběru zaměstnanců

V procesu výběru zaměstnanců hrají důležitou roli zejména vedoucí zaměstnanci. Ti společně s personalisty začínají celý proces výběru tak, že definují pracovní místa, která mají být obsazována, spolupracují při analýze pracovních míst, volbě metod výběru a plánování postupu výběru, chystají strukturované pohovory, zřetelně se účastní posuzování uchazečů, vedou pohovory s uchazeči a vykonávají konečná rozhodnutí o nepřijetí či přijetí uchazeče. Personální útvar a jeho zaměstnanci mají hlavně na starosti dodržování pravidel a zákonů, navrhuji přijatelné metody výběru a jejich pořadí, také časový plán akce, zabezpečují výběr po metodologické (zkoumají validitu či spolehlivost kritérií výběru, prediktorů), organizační a administrativní stránce, shromažďují a uchovávají potřebné dokumenty, zabezpečují odbornou stránku posuzování uchazečů a předkládají vedoucím zaměstnancům doporučení, které se týkají výběru žádoucího uchazeče. Pokud je to nutné, zajišťují také účast externích expertů. [6]

2.3 Hodnocení úspěšnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců

Úspěšnost procesu získávání a výběru nových zaměstnanců by měla být podobně jako ostatní personální činnosti, přinejmenším z dlouhodobějšího stanoviska v podniku hodnocena, a to pokud možno podle specifických personálních ukazatelů. Mezi jejich

výhody patří, že poskytují nejen srovnat úspěšnost tohoto procesu za určitá období, ale také v ostatních částech organizace, eventuálně s jinými podniky. Objektem tohoto hodnocení jsou hlavně náklady, které jsou spojeny se získáváním a výběrem nových zaměstnanců, doba po kterou tento proces trvá a úspěšnost vykonaného výběru.

Mezi personální ukazatelé, které hodnotí proces získávání a výběr nových zaměstnanců patří:

- Průměrné náklady na obsazení jednoho pracovního místa (náklady na personální inzerci, personální agentury);
- Průměrná doba obsazení uvolněné nebo nově vzniklé pozice;
- Akceptační poměr, tj. podíl obsazovaných pracovních pozic, u kterých vybraný uchazeč přijal první nabídku;
- Podíl spontánních uchazečů o místa, kteří přicházejí bez užití inzerce;
- Podíl nových zaměstnanců, kteří odcházejí během prvního roku zaměstnání;
- Podíl vedoucích míst obsazených z vlastních zdrojů. [9]

3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Cílem této kapitoly je představení společnosti ROBE lighting, s.r.o., jejich zakladatelů, historie, popisu produktů, výrobního procesu a projektů společnosti.

3.1 Představení společnosti

Společnost ROBE lighting, s. r.o. patří mezi nejvýznamnější a nejrychleji se rozvíjející výrobce vysoce kvalitní digitální osvětlovací techniky, jak pro profesionální využití, tak pro zábavu a volný čas. Největší část společnosti ROBE lighting s. r. o. je situována ve Valašském Meziříčí, kde společnost zaměstnává 420 zaměstnanců na 20 000 m², avšak oficiální sídlo je v Rožnově pod Radhoštěm. ROBE vyrábí inovativní, vysoce kvalitní, měnící se a otáčecí se digitální produkty (osvětlovací techniky) pro všechny oblasti zábavního průmyslu.

Společnost ROBE se stále nachází ve fázi růstu v odvětví zábavního a architektonického průmyslu, její výrobky tvoří veškeré typy světelné techniky – do živých hudebních koncertů, divadel, televizních studií, diskoték, barů, restaurací či architektonických instalací. Díky tomu, že jsou výrobky vysoce kvalitní, jsou oblíbenými mezi významnými společnostmi, které používají nesčetné počty kusů různých druhů. Prodej výrobků se uskutečňuje zejména na mezinárodních trzích, a to pomocí mezinárodní distribuční sítě, ve více než 100 zemí celého světa. Proto je pro společnost působící na tak široké škále trhů důležité pochopení samotné filosofie podniku. Klíčem k tomu, dostat se do filosofie ROBE, je být úzce spjat s obchodními partnery a pokud možno i uživateli, znát jejich potřeby, myšlenky i přání a porozumět jejich trhu. Požadavky zákazníků jsou individuální a společnost chce všem takovým požadavkům co nejvíce a nejlépe vyhovět.

Společnost se i do budoucna bude nadále zaměřovat na vývoj a inovaci produktů, využívající nejmodernější dostupné technologie tak, aby splňovaly technické a praktické požadavky širokého spektra uživatelů a investorů. Velký důraz společnost klade i na environmentální politiku, u výrobků se zaměřuje na jejich recyklovatelnost, nižší spotřebu elektrické energie a nižší přepravní náklady. V roce 2013 bylo realizováno více než třicet projektů výzkumu a vývoje. Na trh bylo uvedeno 20 nových výrobků, z nichž mezi nejúspěšnější patří, Pointe a WashBeam. [12]

3.2 Zakladatelé společnosti

Společnost ROBE má dva majitele (Ladislava Petřeka a Ing. Josefa Valcháře), kteří se na řízení společnosti aktivně podílí. Své úkoly v řízení firmy mají efektivně rozděleny. Pan Ladislav Petřek se zaměřuje na výrobu a chod společnosti. Jeho snahou je spokojenost zaměstnanců, a tak jim vytváří příjemné pracovní prostředí. Zodpovídá také za plynulost výroby. Pan Ing. Josef Valchář se koncentruje na vývoj nových produktů a prodej. Jeho velkou aktivitou je neustálé cestování, návštěvy veletrhů, návštěvy výstav, komunikace s distributory, apod. Je rovněž mediální tváří společnosti.

3.3 Historie společnosti

Historie společnosti ROBE se váže k malé valašské vesnici Prostřední Bečva, kde pan Ladislav Petřek vyrůstal a jako tehdejší diskotékový DJ se zajímal o osvětlení a zábavní techniku. V roce 1990 začal s dovážením osvětlovacího zařízení a poptávka po jeho produktech se zvětšovala. Postupně navrhoval nové výrobky, které uvedl na trh pod názvem ProLux. Roku 1994 se dohodl s panem Valchářem, že si založí novou společnost, kterou nazvali ROBE show lighting. Následovala prezentace produktů na výstavách ve Frankfurtu, kde společnost získala prvního OEM zákazníka.

V průlomovém roce 1999 byla společnost oslovena firmou Coemar ohledně výroby všech svých výrobků pod značkou TAS. Následující rok znamenal pro firmu rozšíření své působnosti a prodeje výrobků do dalších zemí a společnost dosáhla trojnásobného ročního obrátu v porovnání s rokem předchozím. V roce 2002 se konala výstava v Rimini, kde se konala první prezentace produktů ROBE pod názvem ROBE. V průběhu tohoto roku společnost pronikla na trh padesáti zemí světa. V následujících letech opět rozšířila svou nabídku, o produkty značky Anolis. V roce 2007 společnost změnila svůj název na ROBE lighting, slovo „show“ bylo vypuštěno, protože společnost už nepůsobila pouze v zábavním průmyslu, ale věnovala se také osvětlení architektonických budov, a jinému.

V následujícím roce koupila společnost firmu DIOFLEX (tehdejší prvotní dodavatel elektronických dílů do produktů). O rok později se konala v Rožnově pod Radhoštěm třetí mezinárodní konference, kterou navštívilo více než 150 distributorů z celého světa, kteří společnost zastupují. [13]

3.4 Produkty společnosti

Nabídka produktů společnosti ROBE je opravdu široká, neustále se inovují technologie, a tak i výroba se vylepšuje. První vyráběná světla se vyráběly pouze na zakázku, a vždy záleželo na názvu odběratele. Světla **XT Series** byla určena k osvětlení velkých prostor, ale od jejich výroby se již upustilo. Dalšími v nabídce se stala světla **AT Series**, a to pro profesionální průmysl (příkladem jsou Olympijské hry), jejichž výroba byla v roce 2002 nejrozšířenější.

Pro vnitřní a vnější projekce se preferuje výroba produktů **DT Serie** (skládá se ze dvou 35rchitekton – LED a digital). Další produkty značky **Anolis** se vyrábí speciálně pro architektonický průmysl (například osvětlení významných 35rchitektonických budov). ROBE také vyrábí menší světla, podobná původním XT Series, a to **Club series**. Používají se v restauracích, barech, klubech, diskotékách nebo večírcích. Na větší události například do divadel, na hudební koncerty, významné show či zábavné pořady, se vyrábí tzv. **LED Series**. Momentálně nejnovější, nejvýkonnější, lehčí, menší a energeticky úsporné produkty jsou světla **Robin**. [14]

3.5 Výrobní proces a služby

Společnost ROBE má několik oddělení, týkajících se výrobního procesu a nabízených služeb. Jedno z největších a nejdůležitějších oddělení společnosti je výzkum a vývoj, kde se navrhují mechanické či elektronické díly a celkový design výrobků, které se dále připravují pro výrobu. Nákupní oddělení je rozděleno na dvě části – jedno se zabývá mezinárodními zdroji a druhé Českou republikou.

Oddělení Výroba předchází samostatnému oddělení Předvýroba, kde se vyrábí součástky do produktů. Produkty následně prochází oddělením Testování, Balení, Instalace a aplikace. Logistika se věnuje skladování a distributorským sítím. Celosvětová komunikační kampaň je úkolem oddělení marketingu. Prodej a logistiku má na starost prodejní oddělení. Ekonomické oddělení se věnuje zpracováním finančních rozpočtů a vedením účetnictví. Oddělení technické podpory řeší servis, opravy, dodávky náhradních dílů, údržbu produktů, přípravu a instalaci. Společnost rovněž organizuje pro své zaměstnance a distributory pravidelná školení. [12]

3.6 Významné kontrakty

Mezi nejvýznamnější projekty společnosti ROBE patří světové koncertní turné Deep Purple 2003, finále Eurovize 2005 a 2007, otevírací a uzavírací ceremoniál na Zimních olympijských hrách v Turíně 2006, koncertní turné Eros Ramazzotti 2006, koncert Robbieho Williamse v Dubaji 2006, Mezinárodní Automobilová Show v Melbourne 2006 a v Ženevě 2007, světové koncertní turné Genesis 2007 a Police 2007, iss Worl China 2007, Miss World South Africa 2009, MS ve fotbale v Jižní Africe 2010.

Mezi architektonická osvětlení patří osvětlení budovy finského parlamentu v Helsinkách a mnoho dalších prestižních koncertů a instalací po celém světě. [15]

4 ANALÝZA PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Cílem této kapitoly je zaměřením se na aplikované metody, které budou použity při analýze procesu získávání a výběru zaměstnanců, pracovní atraktivitu společnosti ROBE lighting, s.r.o., popis stávajícího systému získávání a výběru zaměstnanců, průběh získávání a výběr zaměstnanců, dokumentaci uchazečů, míru odchodů zaměstnanců, náklady na získávání a výběr zaměstnanců. Bude zde také zahrnuta ukázka výběrových pohovorů, dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení.

4.1 Aplikované metody

Metody, které budou použity při analýze procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ROBE lighting, s. r. o. jsou následující:

- **Kvantitativní** – pracuje s velkým souborem respondentů, jevy popisuje pomocí proměnných (znaků), lze jimi měřit určité vlastnosti, sleduje závislost mezi proměnnými. Data jsou numerická. Jako kvantitativní metoda bude uveden dotazník a analýza dat;
- **Kvalitativní** – pracuje s malým souborem respondentů, popisuje procesy, vztahy a okolnosti, vysvětluje a provádí zobecnění, identifikuje problémy a vyjasňuje otázky. Data nejsou numerická. Jako kvalitativní metoda bude uveden výběrový rozhovor a vlastní pozorování;
- **Analýza** – rozčleňuje celek na základní součásti, vztahy a souvislosti;
- **Syntéza** – protiklad analýzy = analýzou vyčleněné části, vztahy a souvislosti spojují a sjednocují do určitého celku;
- **Indukce** – vyvození obecného pravidla o určité pravidelnosti. Obecně myšlenkový pochod od jednotlivého k obecnému;
- **Dedukce** – z daných tvrzení se odvozují jiná tvrzení (závěry);
- **Modelování** – umožňuje provádět myšlenkové experimenty. Model eliminuje z problému to, co je nepodstatné, aby mohl soustředit pozornost na vše, co je podstatné. Modely jsou vyjadřovány slovy, grafy nebo rovnicemi.

4.2 Pracovní atraktivita

Společnost ROBE lighting s. r. o. patří ke společnostem, které nabízejí nejatraktivnější pracovní podmínky pro své zaměstnance, a tudíž jsou velmi vyhledávané potenciálními uchazeči o pracovní místo. ROBE lighting, s.r.o. se dlouhodobě snaží vytvářet inovativní pracovní místa, která ve svém důsledku povedou k vyšší produktivitě práce společnosti. Obecně se dá konstatovat, že kvalitní výběr zaměstnanců, je základem úspěchu a prosperity firmy.

Mezi tyto podmínky zejména patří: péče o pracovní podmínky, péče o sociálně hygienické podmínky práce, péče o personální rozvoj zaměstnanců, péče o vzdělávání zaměstnanců, význam společnosti, její úspěšnost a perspektivy; serióznost ve vztahu k zákazníkům a etika podnikání. [15]

4.3 Popis stávajícího systému získávání a výběru zaměstnanců

Systém získávání a výběru nových zaměstnanců zajišťuje, aby byli vždy přijímáni kandidáti, kteří co nejlépe a v co nejširší míře splňují kvalifikační a osobnostní požadavky na obsazovaná pracovní místa. Tím je zabezpečeno průběžné zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti společnosti ve všech oblastech činnosti. [15]

4.4 Průběh získávání a výběru zaměstnanců

1. Požadavek na nového zaměstnance

Požadavky na nové zaměstnance jsou uplatňovány na předepsaném formuláři F-035 „Požadavek na obsazení funkčního místa“, vystaveného vedoucím zaměstnancem. Přednostně jsou vždy zvažovány vnitřní zdroje. Tento požadavek je po schválení příslušným vedoucím zaměstnancem předán HR & QMS Coordinator, který zahájí výběrové řízení.

HR & QMS Coordinator může nahlásit dobrovolně tento požadavek úřadu práce nebo také nemusí. Nahlášení volného pracovního místa se provádí přes internetový portál.

HR & QMS Coordinator stanoví spolu s příslušným vedoucím zaměstnancem termín nástupu nového zaměstnance a k tomu přizpůsobí výběr vhodných kandidátů.

2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

HR & QMS Coordinator kontroluje zařazení obsazovaného pracovního místa ve funkčním schématu, popř. zřizuje nové funkční místo. Poté provádí revize Popisu funkce nebo se zpracovává Popis funkce nový. Popis funkce obsahuje zejména název funkčního místa, typy pracovních úkolů, zodpovědnosti, požadavky na potřebné vzdělání a kvalifikaci.

3. Identifikace potencionálních uchazečů

Vnitřní zdroje:

- Každý zaměstnanec při nástupu do své funkce vyplňuje dotazník, který specifikuje jeho vzdělání, praxi, kurzy atd. Tento dotazník se uchovává na HR oddělení a v případě volného místa je nalezen nejprve uchazeč z vnitřních zdrojů, který odpovídá daným požadavkům a poté se informuje široká veřejnost;
- Při vytvoření nového pracovního místa, je nejprve inzerát zveřejněn interním zaměstnancům a až poté se inzerát zveřejňuje veřejnosti. Upřednostňují se tak vnitřní zdroje a to zejména kvůli znalosti vnitřního klimatu a potažmo celé firemní kultury.

Vnější zdroje:

- Pokud není poptávka po novém zaměstnanci z vnitřních zdrojů uspokojena, využívají se zdroje vnější. Ty zastupuje především evidence uchazečů o zaměstnání, kterou zpracovává do informačního systému administrativní zaměstnanec. Poté administrativní zaměstnanec uveřejňuje inzerát v místních periodikách a na internetových portálech;
- Při výběru zaměstnanců se také spolupracuje s příslušným úřadem práce.

Vyhledávání zaměstnanců probíhá především operativně a to:

- Aktivním vyhledáváním na základě aktuálních požadavků jednotlivých vedoucích zaměstnanců společnosti vyplývajících z uvolněných pracovních míst ve funkčním schématu, případně na základě požadavků nově vytvořeného pracovního místa;
- Inzerací volných pracovních míst.

4. Proces získávání a výběru zaměstnanců

1. Inzerování volných pracovních míst – inzerát je zpracován HR & QMS Coordinátorem a odsouhlasen příslušným vedoucím zaměstnancem. Nejprve je umístěn na nástěnky společnosti, na webový portál **www.jobs.cz** popř. do regionálních periodik a na úřady práce. V inzerátu je uvedena informace, do kdy budou životopisy přijímány a v jaké formě. Po této době jsou životopisy akceptovány pouze ve výjimečných případech.

2. Sběr a vyhodnocení nabídek – v této fázi probíhá kontrola úplnosti životopisů a v případě neúplnosti i žádost o doplnění.

3. Předvýběr uchazečů - na základě předložených dokumentů uchazečů se vybírají ti, kteří splňují dané podmínky. Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do tří skupin:

- **velmi vhodní** (musí být pozváni k pohovoru)
- **vhodní** (není-li dostatek „velmi vhodných“, jsou k pohovoru pozváni)
- **nevhodní** (zdvořilý odmítavý dopis za jejich zájem o práci v organizaci)

V této fázi se uchazeči neporovnávají mezi sebou.

Předvýběr uchazečů provádí HR & QMS Coordinator ve spolupráci s příslušným vedoucím zaměstnancem.

4. Sestavení seznamu uchazečů, kteří byli pozváni k výběrovému řízení – na základě předchozího roztrídění jsou pozváni uchazeči ze skupiny velmi vhodných popř. ze skupiny vhodných. Ostatním uchazečům je odeslán informační e-mail s vyrozuměním. V e-mailu je také uvedena informace o zařazení životopisu do databáze uchazečů o volné pracovní místo po dobu jednoho roku.

5. Osobní pohovor – příprava - úlohou výběru zaměstnanců je posouzení každého uchazeče vzhledem k uvažované profesi. Bere se ohled nejen na kvalifikační předpoklady konkrétního zaměstnance, ale i na jeho osobní schopnosti. HR & QMS Coordinator spolu s příslušným vedoucím zaměstnancem stanovuje termín konání osobního pohovoru. HR & QMS Coordinator zve vybrané uchazeče k osobnímu pohovoru a stanovuje tak plán a harmonogram výběrového řízení. Osobního pohovoru se zúčastňuje HR & QMS Coordinator, přímý nadřízený zaměstnance popř. výkonný ředitel. Protože jsou funkční místa začleněna do již fungujících týmů, jsou připraveny testy Týmových rolí popř. MBTI test, který se používá pro vrcholové pozice. O vhodnosti použití testu se rozhoduje před výběrovým řízením.

6. Osobní pohovor – realizace – dle časového harmonogramu je proveden osobní pohovor všech pozvaných uchazečů. Po každém interview je provedeno krátké shrnutí. Poznámky jsou uloženy k životopisu uchazečů.

7. Osobní pohovor – vyhodnocení – ze všech uchazečů je vybrán nejvhodnější kandidát, kterému je předložena nabídka. Nabídka, která se kandidátovi sděluje, má jasnou formu, rekapitulující pozici a její náplň, datum nástupu a v neposlední řadě informuje o hrubé mzdě a dalších odměnách, které se k pozici váží. Po ukončení výběrového řízení je odeslán informační e-mail všem uchazečům osobního pohovoru s vyrozuměním. V e-mailu se uvádí informace o zařazení životopisu do databáze uchazečů o volné pracovní místo po dobu jednoho roku.

8. Pracovní smlouva – před zpracováním pracovní smlouvy předává HR & QMS Coordinator novému zaměstnanci formuláře F-008 „Žádost o posouzení zdravotní způsobilosti“ a F-050 „Osobní dotazník nového zaměstnance“. Poté předává HR & QMS Coordinator tyto vyplněné formuláře a další údaje mzdovému oddělení, které uzavírá se zaměstnancem pracovní smlouvu.

Osobní údaje uchazečů ani výsledky absolvovaných testů jednotlivých uchazečů nejsou předávány, prodávány ani nijak zprostředkovávány třetím stranám. Ochrana osobních údajů poskytnutých za účelem přijímacího řízení se řídí zákonem č. 101/2001 Sb. o ochraně osobních údajů. [15]

4.5 Dokumentace uchazečů

1. V průběhu výběrového řízení je do evidence zařazena tato dokumentace:

- Strukturovaný životopis uchazeče o zaměstnání, žádost o pracovní místo, doklad o vzdělání, doklad o bezúhonnosti, doklad o předchozích zaměstnáních;
- F-035 „Požadavek na obsazení funkčního místa“;
- Další dokumentace dle potřeby (např. kopie dokladů o vzdělání, posudek z minulého zaměstnání, aj.).

2. Před nástupem nebo v den nástupu nového zaměstnance je připravena tato dokumentace:

- F-008 „Žádost o posouzení zdravotní způsobilosti“, podle které je zpracována Pracovní smlouva;

- F-005 „Popis funkce“;
- Pracovní smlouva;
- F-050 „Osobní dotazník nového zaměstnance“;
- F-068 „Vstupní list THP zaměstnance“;
- Další dokumentace dle potřeby (prohlášení poplatníka daně z příjmu, žádost o sjednání zkušební doby nebo pracovního poměru na dobu určitou, aj.).

3. Při nástupu do společnosti je nový zaměstnanec seznámen vedoucím zaměstnancem se:

- RB - 003 Pracovním řádem;
- Bezpečnostními a požárními předpisy;
- Dalšími vnitřními předpisy dle potřeby;

Dokumentace k výběrovému řízení se ukládá u HR & QMS Coordinadora po dobu 1 roku. Poté je předána do archivu společnosti. [15]

4.6 Míra odchodů zaměstnanců

Z poskytnutých interních dat společnosti ROBE lighting, s.r.o. je možné vypočítat mobilitu (ukazatel intenzity odchodů) za posledních pět let. Následující tab. 4.1 zobrazuje analýzu všech přicházejících a odcházejících zaměstnanců během pěti let, tj. 2009 – 2013.

Tab. 4.1 Počet všech přicházejících a odcházejících zaměstnanců během 5 let

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Příchod	9	14	18	32	47
Odchod	6	3	7	5	6
Počet zaměstnanců	297	299	302	326	420
Míra odchodů	2,02%	1,00%	2,31%	1,53%	1,43%

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 4. 1 lze vyčíst počet všech přicházejících a odcházejících zaměstnanců během pěti let a to 2009, 2010, 2011, 2012 a 2013. Rovněž uvádí počet zaměstnanců a míru odchodů v těchto letech. Nejvíce přišlo nových zaměstnanců v roce 2013 s počtem 47, což bylo způsobeno nárůstem výroby. Nejméně v roce 2009 s počtem pouhých 9 zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců odešlo v roce 2011 a to celkem 7 a nejméně jich odešlo v roce 2010, pouze 3 zaměstnanci. Za správný index mobility se uvádí hodnota, která je do 10 %. Ukazatel mobility zaměstnanců společnosti ROBE lighting, s.r.o. je

velmi nízký, což znamená, že je společnost stabilní. Nejvyšší byl v roce 2011 s hodnotou 2,31 % a nejnižší hodnotu 1,00 % vykazoval v roce 2010.

$$\text{Míra odchodů} = \frac{\text{Počet zaměstnanců, kteří během určitého období odešli}}{\text{Počet zaměstnanců v témže období}} * 100$$

Míra odchodů za jednotlivé roky

$$2009 = 6/297 * 100 = 2,02 \%$$

$$2010 = 3/299 * 100 = 1,00 \%$$

$$2011 = 7/302 * 100 = 2,31 \%$$

$$2012 = 5/326 * 100 = 1,53 \%$$

$$2013 = 6/420 * 100 = 1,43 \%$$

Dle analýzy míry odchodů bylo možno také zpracovat analýzu doby zaměstnání zaměstnanců ve společnosti ROBE lighting s.r.o.

Tab. 4. 2 Počet všech zaměstnanců společnosti ROBE lighting s.r.o. podle doby zaměstnání

Doba	Méně než 1 rok	1-4 roky	5-8 let	9-12 let	13-16 let	17 -20 let
Počet	28	131	83	67	89	22

Zdroj: vlastní zpracování

Z tab. 4. 2 vyplývá, že ve společnosti pracuje nejvíce zaměstnanců s počtem 131 v délce 1- 4 roky. Ve společnosti pracují také zaměstnanci, kteří jsou tam déle než 17 let, tudíž od jejího založení. Informace o 89 zaměstnancích (13 – 16 let v zaměstnání), kteří převyšují svým počtem zaměstnanců 83 (5 – 8 let v zaměstnání) svědčí o tom, že společnost se zřejmě chová ke svým stabilním zaměstnancům velmi dobře a není tím pádem z jejich strany adekvátní důvod k opuštění tohoto zaměstnání.

4.7 Náklady na získávání a výběr zaměstnanců

Správně vykonaný výběr zaměstnanců není levnou záležitostí. Především je podstatné si uvědomit, odkud má být nový zaměstnanec získán, jaké jsou požadavky na dané volné pracovní místo, kolik společnost chce a může vynaložit finančních prostředků na získání daného zaměstnance, jak aktuální je potřeba firmy a v neposlední řadě je velmi důležité znát dobře podmínky na trhu práce, které firmu přímo ovlivňují.

Dle získaných informací od HR & QMS Coordinadora společnosti ROBE lighting, s.r.o. je možné vytvořit vlastní zpracování nákladů výběrového řízení na pozici asistent obchodu. Na tuto pozici se přihlásilo celkem 5 uchazeček. V tabulce 4.3 jsou uvedeny konkrétní náklady, které jsou spojeny s výběrovým řízením. Náklady, které jsou spojeny se zveřejněním inzerátů v tisku Jalovec a Anna či na pracovním portálu jobs.cz byly poskytnuty od HR & QMS Coordinadora společnosti. Také průměrná hodinová mzda HR & QMS Coordinadora a zaměstnance, kteří se účastnili výběrového řízení, jsou získané od HR & QMS Coordinadora společnosti. Tato průměrná hodinová mzda činí 180 Kč/h. Konkrétní časy jednotlivých činností předvýběru a výběrového řízení byly prokonzultovány opět s HR & QMS Coordinátorem společnosti.

Vyčíslené náklady na pozici asistenta obchodu nejsou ale úplné, a to z důvodu, že zbylé náklady jsou tak malé, že je společnost ROBE lighting, s.r.o. nezaznamenává. Jedná se například o náklady spojené se zavoláním do tisku (Jalovec, Anna) či režijní náklady (osvětlení, topení v místnosti konání výběrového pohovoru).

Tab. 4.3 Náklady výběrového řízení na pozici asistent obchodu

Činnosti	Náklady spojené s jednotlivými činnostmi v Kč	
Vyhledávání a získávání zaměstnanců	Inzerce:	
	Tisk (Jalovec, Anna)	8200,-
	Internet (jobs.cz)	2300,-
Celkem		10500,-
Předvýběr a výběrové řízení	Předvýběr (výběr do užšího kola)	
	(2 zaměstnanci, 3 h, hod.mzda 180,-)	
	2 x 3h x 180	1080,-
	Příprava výběrového řízení	
	(personalista, občerstvení)	
	1x 4hx180+ 200	920,-
	Přijímací pohovor	
	(2 zaměstnanci, 5 uchazečů, 30 minut/uchazeče)	
	2x2,5hx180	900,-
	Vyhodnocení a výběr	
	(2 zaměstnanci, trvání 1h)	
	2x1hx180	360,-
Celkové náklady na výběrové řízení		3260,-
Celkové náklady na získávání a výběr zaměstnance		13760,-

Zdroj: vlastní zpracování

4.8 Ukázka výběrových pohovorů společnosti ROBE lighting, s.r.o.

Pro analýzu procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ROBE lighting, s.r.o. mi byla poskytnuta možnost účastnit se osobně výběrových pohovorů na pozici asistent obchodu. Jak již bylo uvedeno, na pozici se přihlásilo celkem 5 uchazeček ve věku 25 – 30 let. Všechny uchazečky pocházely z externích zdrojů. Výběrové pohovory se konaly v jeden den a to 19. 3. 2014, odpoledne, ve 12.30 hod. U pohovorů byl přítomen HR & QMS Coordinator společnosti, vedoucí obchodního úseku a konkrétní uchazeč. Na každou uchazečku se vyznačil čas půl hodiny. Byla zvolena metoda dotazování, kdy se jednalo o polostrukturovaný rozhovor s předem stanovenými otázkami. Otázky byly kladeny, jak v českém jazyce, tak v anglickém jazyce. Seznam otázek k výběrovému pohovoru je uveden v příloze 5. Rovněž je v příloze 3 uveden inzerát na pozici asistenta obchodu s požadavkami od společnosti, náplní práce a v neposlední řadě co společnost nabízí uchazeči na danou pozici. Cílem účasti na výběrovém pohovoru bylo získat doplňující informace o tom, jak probíhá samotný výběrový proces. Celkové informace o výběrovém pohovoru jsou níže shrnuty. Získané poznatky poslouží k porovnání s výsledky, které vzejdou z dotazníkového šetření. Na základě poznatků budou vytvořeny návrhy a doporučení na zlepšení stávajícího procesu výběrového řízení.

Při výběrovém pohovoru HR & QMS Coordinator postupoval v následujících krocích:

1. Představení společnosti ROBE lighting, s.r.o.

- HR & QMS Coordinator představil samotnou společnost uchazeči
- představil sám sebe a vedoucího obchodního úseku

2. Prostor pro představení uchazeče a následně otázky uchazeče na společnost

- uchazeč mluvil o svých zkušenostech, dovednostech či dosavadní praxi

3. Průběžný rozhovor mezi HR & QMS Coordinátorem, vedoucím obchodního úseku a uchazečem

- rozhovor o konkrétní pozici, na kterou byl uchazeč vybírán
- kladení otázek uchazeči a zkoumání jeho odpovědí, při kterých si HR & QMS Coordinator dělal poznámky

4. Prostor pro dotazy ze strany uchazeče na konkrétní pozici

- možnost zjištění dalších informací, které uchazeče zajímaly

5. Kontrola jazykových znalostí, především anglického jazyka

- prováděl především HR & QMS Coordinator společnosti

6. Kontrola odborných znalostí (práce na PC, MS Office, Outlook, psaní všemi deseti)

- prováděl především vedoucí obchodního úseku

7. Informování o dalším postupu

- HR & QMS Coordinator informoval uchazeče, že o výsledcích výběrového řízení budou ooznáměni do 5 pracovních dní pomocí e-mailu. Po dokončení pohovoru povstal HR & QMS Coordinator, vedoucí obchodního úseku, uchazeč a podali si s uchazečem ruce na rozloučenou. Poté byl pozván na pohovor další uchazeč.

Vyhodnocení výběrových pohovorů

Po ukončení výběrových pohovorů byly HR & QMS Coordinátorem a vedoucím obchodního úseku důkladně zváženy důvody pro a proti přijetí jednotlivých uchazečů. Došlo se k závěru, že se z 5 uchazečů nehodí na danou pozici ani jeden. Důvody o nepřijetí jednotlivých uchazečů shrnuje tab. 4.4.

Tab. 4.4 Důvody o nepřijetí uchazečů na pozici asistent obchodu

	Důvody pro nepřijetí uchazečů na pozici asistent obchodu
1. uchazeč	neovládá MS office
2. uchazeč	neodpovídá svým profilem
3. uchazeč	neumí dobře anglicky
4. uchazeč	neumí dobře anglicky
5. uchazeč	nedostačující praxe na obdobné pozici

Zdroj: vlastní zpracování

Z tab. 4.4 lze vidět, že 2 uchazeči z 5 neumí dobře anglicky, což je hlavním požadavkem společnosti. Jelikož se jedná o mezinárodní společnost, je na prvním místě žádoucí mít výbornou znalost anglického jazyka slovem i písmem, a znalost dalšího jazyka je také výhodou. Tyto jazykové znalosti jsou nutné zejména na THP pozice (nižší a střední management), u dělnických pozic vyžadovány nejsou. Jeden uchazeč také neovládá MS office, přičemž ve svém životopise to uvedené měl. Další uchazeč neodpovídal svým

profilem a to co bylo uvedeno v jeho životopise, neodpovídalo skutečnosti. Pátý uchazeč neměl žádnou praxi na obdobné pozici, což společnost vyžadovala.

Inzerát na pozici asistenta obchodu je stále v nabídce aktuálně otevřených pozic ve společnosti, a proto se společnost do budoucna bude snažit najít vhodného kandidáta, jak z externích, tak interních zdrojů.

4.8.1 Shrnutí zjištěných informací z výběrových pohovorů

Každý výběrový pohovor ve společnosti ROBE lighting, s.r.o. probíhal v samostatné místnosti, kde nebyly další osoby, nebyl tam hluk ani žádné další nevhodné elementy, které by narušovaly samotný proces. Dle pozorování byla atmosféra velice uvolněná a přátelská. Po celou dobu pohovoru měl HR & QMS Coordinator k dispozici životopis uchazeče. HR & QMS Coordinator používal typické otázky jako: „Jak si představujete svou pracovní pozici za pět let?“ Také se zaměřoval na otázky, které jsou orientované na schopnosti uchazeče. Je totiž žádoucí znát, jak bude uchazeč jednat a reagovat v určitých situacích. Toto lze zjistit na základě dosavadních zkušeností uchazeče, proto HR & QMS Coordinator položil také otázku typu: „Jaký největší pracovní úkol jste řešil a jak?“ Dle odpovědí lze vyvodit, jak by se uchazeč zachoval při určitých situacích. U otázky od HR & QMS Coordinadora, „Kde jste se o této pozici dozvěděl/a“?, odpověděli 2 uchazeči z 5, že pozici našli v inzerátu na „jobs.cz“. Zbylí 3 uchazeči se dozvěděli o volném místě z úřadu práce.

Z osobní účasti na výběrovém pohovoru, lze také konstatovat, že 3 uchazeči by uvítali uvedení výše mzdy v inzerátu, protože to považují za velmi podstatnou informaci. Ostatní 2 uchazeči se k formálním náležitostem inzerátu nevyjádřili. Někteří uchazečům také vadilo, že se výsledek z výběrového pohovoru nedozvěděli ihned po jeho ukončení. Tohle HR & QMS Coordinator změnit nemůže, protože se řídí stálým interním pravidlem, ve kterém zní, že informaci o přijetí či nepřijetí se každý uchazeč dozví do 5 pracovních dní od konání pohovoru. Po ukončení pohovoru s uchazečem zapisoval HR & QMS Coordinator společně s vedoucím obchodního úseku zjištěné informace o uchazeči do Microsoft Excel. Uváděl zde, jakou má uchazeč úroveň a znalost anglického jazyka, jak obstál při kontrole odborných znalostí, kdy daný uchazeč může nastoupit na požadovanou pozici, jeho mzdové požadavky a v neposlední řadě, jaké má uchazeč výhody a nevýhody.

4.9 Dotazníkové šetření

Jako druhá metoda pro analýzu procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ROBE lighting, s.r.o. je použita metoda dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření je zaměřeno na THP (nižší a střední management) zaměstnance, nikoliv na dělnické pozice. Šetření je provedeno u zaměstnanců, kteří byli přijati od roku 2009 – 2013. Je to především z důvodu, že do roku 2009 měli na starost získávání a výběr zaměstnanců majitelé společnosti (zaměření na THP zaměstnance) a vedoucí výroby (zaměření na dělníky). Teprve od roku 2009 vzniklo personální oddělení pro všechny zaměstnance. Od roku 2009 přišlo do společnosti celkově 120 nových zaměstnanců, z toho na THP pozice 39 zaměstnanců. Zbytek je tvořen dělnickými pozicemi. Cílem dotazníkové šetření je zjistit, jak probíhá současný proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ROBE lighting, s.r.o. a navrhnout či doporučit jednotlivé kroky ke zlepšení stávajícího procesu.

Dotazníkové šetření probíhalo formou individuálních schůzek, v rámci nichž byly dotazníky vyplňovány. Z celkových 39 zaměstnanců dotazník kompletně vyplnilo 33 zaměstnanců. V době individuálních schůzek byli 4 zaměstnanci mimo společnost na služební cestě a zbylí 2 byli zaneprázdněni. Návratnost dotazníku činila tedy 84,6 %, což lze považovat za přijatelné. Kompletní dotazník je uveden v příloze 2.

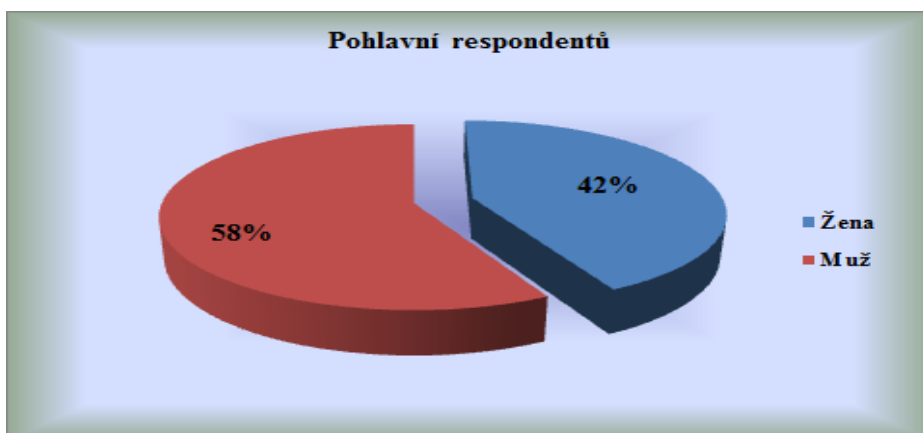
4.10 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Následující podkapitola se zabývá vyhodnocením jednotlivých otázek, které byly v rámci dotazníkového šetření zaměstnancům společnosti ROBE lighting, s.r.o. položeny.

V dotazníku bylo celkem položeno 20 otázek, z toho 2 byly otevřené, kdy respondent měl možnost vyjádřit se k otázce podle vlastního názoru. Vždy je uvedeno přesné znění otázky. Výsledky jednotlivých otázek jsou pro lepší přehlednost a srozumitelnost vyjádřeny převážně v procentech s následnou verbální interpretací a také graficky. Výsledky z vyhodnoceného dotazníku budou zformulovány a použity jako návrhy či doporučení pro společnost.

Otázka 1. Vaše pohlaví?

Graf 4.1 Pohlaví respondentů

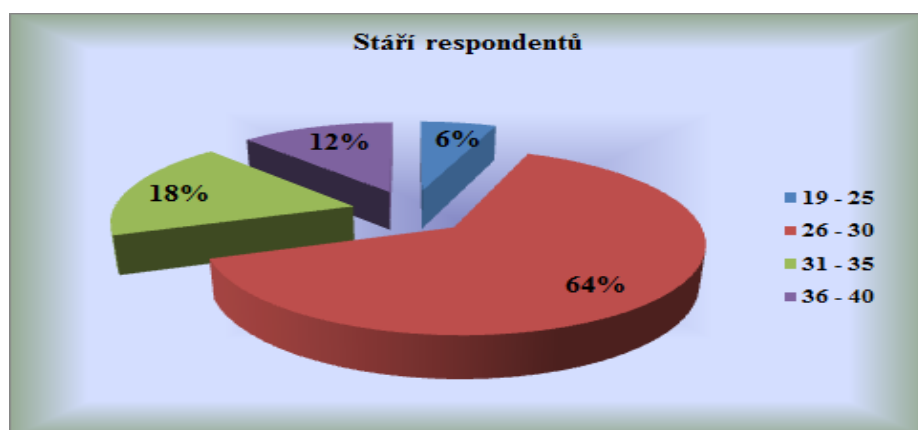


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.1 ukazuje, že z dotazníkového šetření vyplynulo, že největší procento tázaných respondentů je mužského pohlaví 58 % (19 mužů), naopak nejmenší procento patří ženskému pohlaví 42 % (14 žen). Je to způsobeno především tím, že společnost je výrobním podnikem, proto i na THP pozicích jsou ve většině případů dosazováni muži.

Otázka 2. Kolik je Vám let?

Graf 4.2 Stáří respondentů



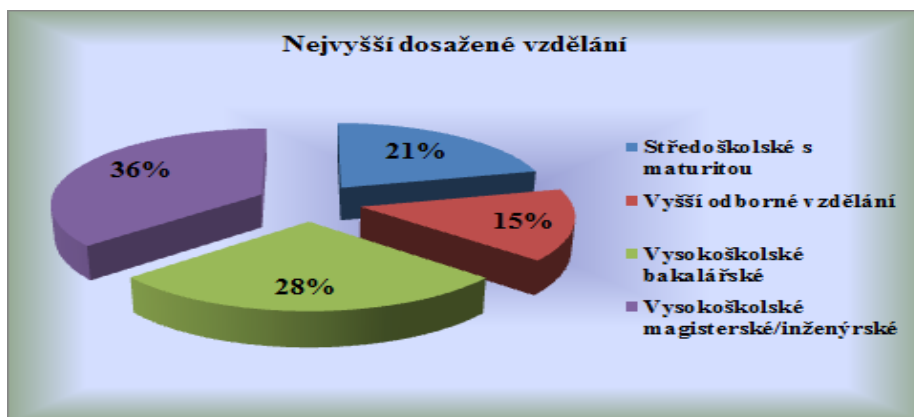
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.2 zobrazuje, že nejvíce respondentů z dotazníkového šetření je ve věku 26 – 30 let (64 %, 21 respondentů), druhou největší skupinu zastupuje věková skupina v rozmezí 31 – 35 let (18 %, 6 respondentů), třetí největší skupinu respondentů tvoří věková hranice 36 – 40 let (12 %, 4 respondenti) a nejméně respondentů je ve věku 19 – 25 let (6 %, 18 respondentů). Respondenti starší 40 let zde nejsou uvedeni, jelikož žádný

z oslovených zaměstnanců tuto věkovou hranici nepřekročil. Lze tedy konstatovat, že THP pozice jsou zastoupeny hlavně mladým kolektivem.

Otázka 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 4.3 Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 4.3 lze vyčíst, že nejvíce THP zaměstnanců má vysokoškolské magisterské/inženýrské studium (36 %, 12 respondentů), druhou nejčetnější skupinou je vysokoškolské bakalářské vzdělání (28 %, 9 respondentů), středoškolské s maturitou je zastoupeno v poměru (21 %, 7 respondentů) a nejméně zastoupené je vyšší odborné vzdělání (15 %, 5 respondentů). Jde tedy vidět, že společnost především upřednostňuje zaměstnance s vysokoškolským magisterským/inženýrským vzděláním kvůli tomu, že mají lepší znalosti, dovednosti, zkušenosti či jazykovou vybavenost.

Otázka 4. Hlásil/a jste se na danou pracovní pozici z interních nebo z externích zdrojů?

Graf 4. 4 Hlášení na danou pracovní pozici z interních nebo z externích zdrojů



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě grafu 4.4 lze vidět, že na dané pracovní pozice ve společnosti se převážná většina zaměstnanců hlásila z externích zdrojů (64 %, 21 respondentů). Z interních zdrojů se hlásilo podstatně méně (36 %, 12 respondentů). Je to způsobeno především tím, že stávající zaměstnanci se snaží udržet svoje pracovní místo a nevyžadují jinou pracovní pozici.

Otázka 5. Odkud jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici?

Graf 4.5 Informování o volné pracovní pozici

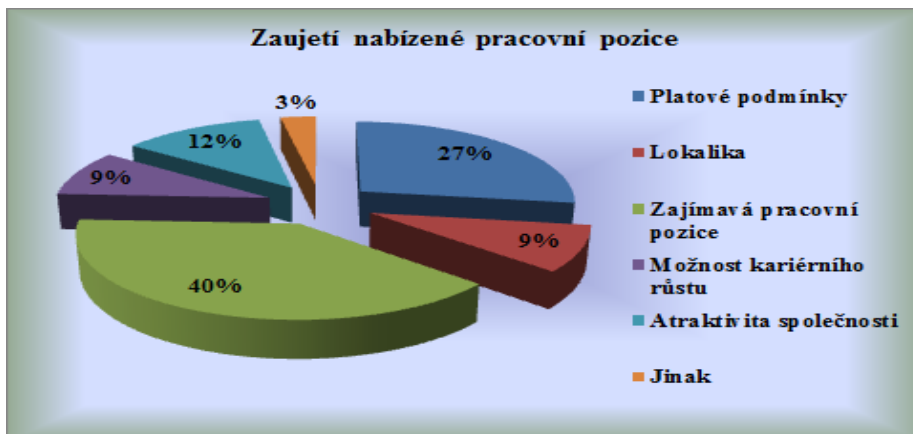


Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedeného grafu 4.5 vyplývá, že nejvíce respondentů se dozvědělo o volné pracovní pozici z inzerce na pracovním portálu (49 %, 16 respondentů). Druhou nejčtenější skupinu tvoří známí a přátelé (27 %, 9 respondentů), na třetím místě se umístila inzerce v tisku (12 %, 4 respondenti). Čtvrtá skupina je tvořena úřadem práce (6 %, 2 respondenti). Nejméně respondentů se naopak dozvědělo o volné pracovní pozici z médií (3 %, 1 respondent) a také 1 respondent (3 %) uvedl, že se o volné pozici dozvěděl z inzerce přes vysokou školu. Lze tedy říci, že společnost ROBE se snaží být tzv. „rodinným podnikem“, a proto se potenciální uchazeči dozvěděli o volné pracovní pozici od známých či od stávajících zaměstnanců společnosti ROBE.

Otázka 6. Čím Vás zaujala nabízená pracovní pozice?

Graf 4.6 Zaujetí nabízené pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.6 zobrazuje, že respondenty nejvíce zaujala pracovní pozice z důvodu, že je zajímavá (40 %, 13 respondentů). Jako druhý nejčtenější důvod byly platové podmínky (27 %, 9 respondentů). Třetím nejčtenějším důvodem byla pro respondenty atraktivita společnosti (12 %, 4 respondenti). Lokalita a možnost kariérního růstu odpovídalo stejný počet respondentů (9 % u obou, 3 respondenti u každého zvlášť). Nejméně četná odpověď respondentů byla, že je pracovní pozice zaujala kvůli práci ve vystudovaném oboru (3 %, 1 respondent). Velice zajímavé je to, že lokalita, která má podle mého názoru velice důležitý význam při hledání práce, se umístila až na čtvrtém místě.

Otázka 7. Jaká byla atmosféra výběrového pohovoru?

Graf 4.7 Atmosféra výběrového pohovoru

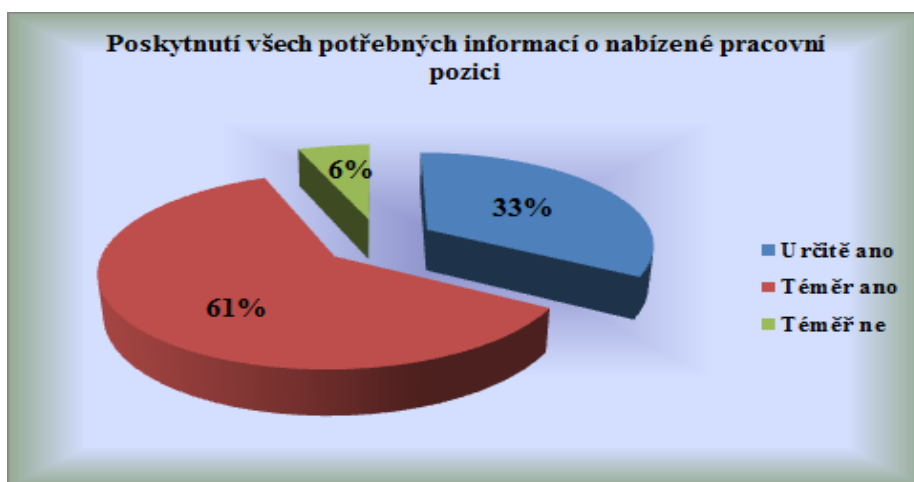


Zdroj: vlastní zpracování

Podle grafu 4.7 jde vidět, že pro nejvíce respondentů byla atmosféra výběrového pohovoru neutrální (64 %, 21 respondentů). Pro většinu se atmosféra zdála být uvolněná (24 %, 8 respondentů) a pro nejméně respondentů byla atmosféra stresující (12 %, 4 respondenty). Svědčí to tedy o tom, že výběrový pohovor je na optimální úrovni a není potřeba atmosféru vylepšovat.

Otázka 8. Byly Vám poskytnuty v rámci výběrového pohovoru všechny potřebné informace o nabízené pracovní pozici?

Graf 4.8 Poskytnutí všech potřebných informací o nabízené pracovní pozici



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě grafu 4.8 je známo, že téměř všem respondentům (61 %, 20 respondentů), byly poskytnuty v rámci výběrového pohovoru všechny potřebné informace o nabízené pracovní pozici. Absolutní souhlas s poskytnutými informacemi uvedlo (33 %, 11 respondentů) a zápornou odpověď, kdy nebyly uvedeny téměř všechny informace, zvolili (6 %, 2 respondenti). Poskytnutí všech potřebných informací o nabízené pracovní pozici je tedy na dobré úrovni.

Otázka 9. Co byste navrhovali v rámci výběrového pohovoru vylepšit nebo změnit?

Většina respondentů byla s výběrovým pohovorem spokojena a nic by neměnila. Nicméně bylo i pár respondentů, kteří by na pohovoru něco změnili. Na základě podobných odpovědí respondentů na danou otázku je místo grafického vyjádření aplikovaný výčet navržených odpovědí na zlepšení či vylepšení výběrového pohovoru.

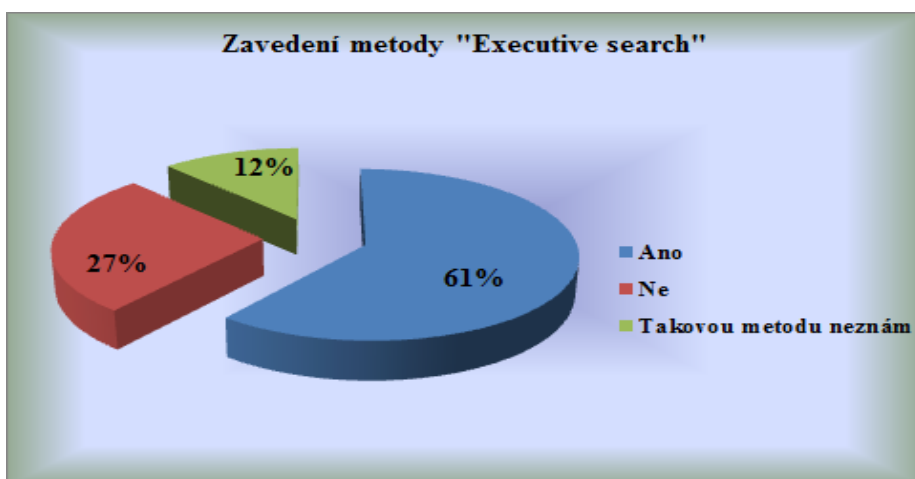
Možnosti na zlepšení či změnění výběrového pohovoru: možnost účasti psychologa u pohovoru, rozhovor se zaměstnancem na stejné pozici, více informací o pracovních podmínkách, více času pro sdělení důležitých informací, uvolnění atmosféry, úroveň.

Otázka 10. Jaký byl Váš celkový dojem z průběhu výběrového řízení?

Pro většinu respondentů byl celkový dojem z průběhu výběrového řízení příjemný a pozitivní, respondenti byli tedy spokojeni. Našly se také výjimky, kdy pro některé respondenty přišlo výběrové řízení uspěchané či dokonce divné. Rovněž se vyskytlo pár jedinců, kteří měli pocit, jako by u pohovoru neuspěli a také, že pracovní pozice byla lehce přikrášlena. Celkový dojem byl tedy příznivý, respondenti měli z výběrového řízení dobrý pocit, nebyl téměř žádný stres a samozřejmě byla férová komunikace a férové jednání.

Otázka 11. Uvítali byste ve společnosti metodu „Executive search“ k získávání zaměstnanců?

Graf 4.9 Zavedení metody „Executive search“

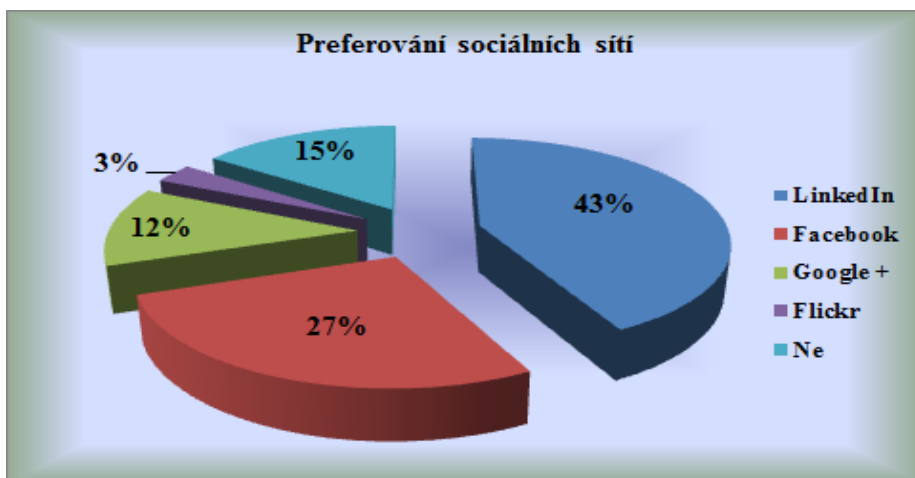


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.9 zobrazuje, že většina zaměstnanců společnosti by při získávání zaměstnanců uvítala metodu „Executive search“ (61 %, 20 respondentů). Metodu by ve společnosti nechtělo kolem (27 %, 9 respondentů) a našli se i takoví, kteří tuto metodu vůbec neznají, ale je jich poměrně málo (12 %, 4 respondenti). Myslím si, že by tedy bylo vhodné tuto metodu ve společnosti zavést. Je zejména vhodná pro obsazování vysokých manažerských pozic či pracovních míst, které vyžadují specifické odborné předpoklady. Výhody této metody jsou popsány v jednotlivých návrzích a doporučeních na zlepšení procesu získávání zaměstnanců.

Otázka 12. Preferoval/a byste některou z těchto sociálních sítí k získávání zaměstnanců?

Graf 4. 10 Preferování sociálních sítí

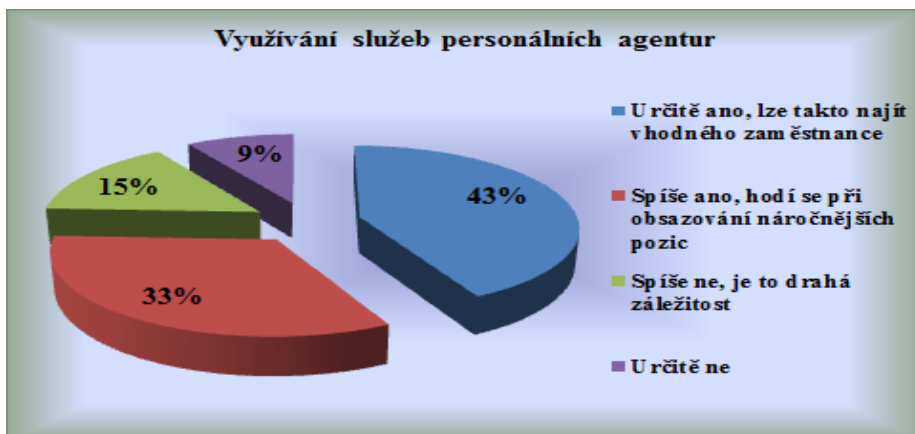


Zdroj: vlastní zpracování

Na základě grafu 4. 10 by nejvíce zaměstnanců ze společnosti preferovalo k získávání zaměstnanců sociální síť LinkedIn (43 %, 14 respondentů). Jako druhou nejvíce preferovanou síť by uvítali Facebook (27 %, 9 respondentů). Mezi třetí žádoucí sociální síť by upřednostnili Google + (12 %, 4 respondenti) a nejméně preferovanou síť by zvolili Flickr (3 %, 1 respondent). Také bylo pár jedinců, kteří by nepreferovali žádnou sociální síť (15 %, 5 respondentů). Výhody využití sociálních sítí jsou uvedeny v návrzích a doporučeních na zlepšení procesu získávání zaměstnanců.

Otázka 13. Bylo by vhodné, aby společnost využívala služeb personálních agentur k získávání zaměstnanců?

Graf 4. 11 Využívání služeb personálních agentur

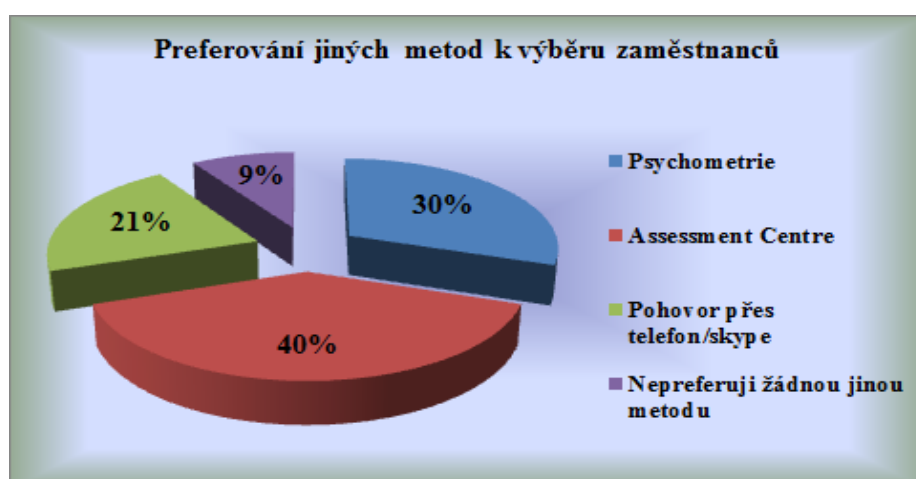


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.11 zobrazuje, že nejvíce respondentů souhlasí s tím, aby společnost využívala služeb personálních agentur k získávání zaměstnanců (43 %, 14 respondentů), protože takto lze najít vhodného zaměstnance. Také další většina respondentů je spíše pro (33 %, 11 respondentů), jelikož se personální agentury hodí při obsazování náročnějších pozic. Spíše k zamítnutí se vyjádřilo (15 %, 5 respondentů) z důvodu, že je to drahá záležitost a nejméně respondentů se vyjádřilo, že určitě nesouhlasí (9 %, 3 respondenti). Lze tedy říci, že využívání služeb personálních agentur by zaměstnanci společnosti uvítali. Služby agentur jsou sice drahé, ale vyhledávání uchazečů je prováděno na profesionální úrovni.

Otázka 14. Jaké jiné metody, než které společnost používá k výběru zaměstnanců, byste preferoval/a?

Graf 4. 12 Preferování jiných metod k výběru zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě grafu 4.12 by zaměstnanci nejvíce uvítali metodu k výběru zaměstnanců Assessment Centre (40 %, 13 respondentů). Jakou druhou nejvíce žádanou by preferovali psychometrii (30 %, 10 respondentů) a nejméně by uvítali metodu pohovor přes telefon/skype (21 %, 7 respondentů). Nicméně se vyskytli i respondenti, kteří by nepreferovali žádnou jinou metodu (9 %, 3 respondenti). Podle mého názoru je tedy vhodné, aby společnost zavedla metodu Assessment Centre, protože na základě této metody lze posoudit více uchazečů ve skupině, a to hlavně šetří čas.

Otázka 15. Uvítali byste zavedení testů na zjištění typu osobnosti uchazeče pro THP pozice?

Graf 4.13 Zavedení testů na zjištění typu osobnosti uchazeče



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 4.13 vychází, že nejvíce respondentů by určitě uvítalo zavedení testů na zjištění typu osobnosti uchazeče (33 %, 11 respondentů). Mezi druhou nejčastější odpověď se řadí názor, že by respondenti spíše neuvítali zavedení testů osobnosti ve firmě (28 %, 9 respondentů). Někteří respondenti se také přikláněli k odpovědi, že by testy osobnosti spíše uvítali (21 %, 7 respondentů). Určitě by test osobnosti neuvítalo (18 %, 6 respondentů). Bylo by tedy žádoucí, aby společnost ROBE lighting, s.r.o. zavedla testy osobnosti zejména pro THP pozice. Na základě testu může HR & QMS Coordinator odhadnout a zjistit, jaký typ uchazeče se na danou pracovní pozici hlásí.

Otázka 16. Uvítali byste zavedení videodotazníků ve společnosti?

Graf 4. 14 Zavedení videodotazníků

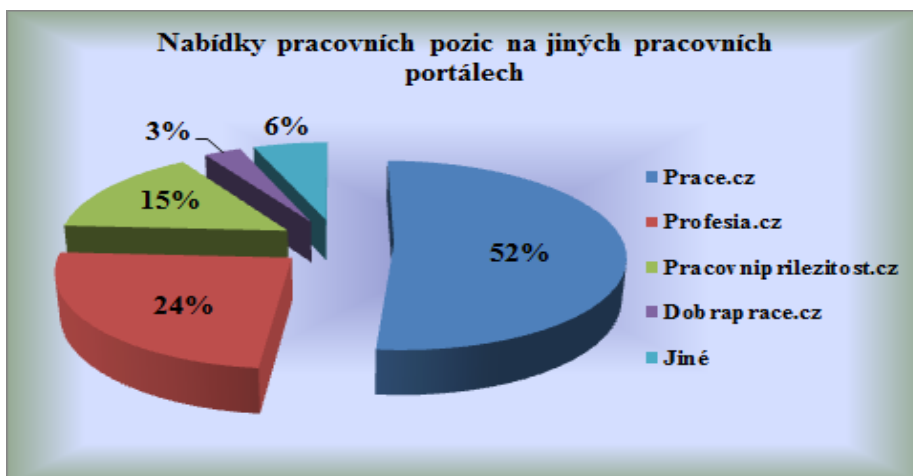


Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedeného grafu 4. 14 by zaměstnanci společnosti spíše uvítali zavedení videodotazníků (40 %, 13 respondentů). Druhou nejčtenější odpovědí bylo, že spíše by je neuvítali (24 %, 8 respondentů), určitě by je chtělo zavést (15 %, 5 respondentů) a vůbec by je ve společnosti nechťelo (21 %, 7 respondentů). Myslím si, že by bylo velice vhodné, pokud by videodotazníky společnost ROBE lighting, s.r.o. zavedla. Je to nová a v České republice zatím nepříliš rozšířená náborová metoda. Jedná se tedy o jeden ze světových trendů, a pro společnost by tato metoda mohla být velkým přínosem.

Otázka 17. Na kterých pracovních portálech, kromě „jobs.cz“ byste uvítali nabídky pracovních pozic?

Graf 4. 15 Nabídky pracovních pozic na jiných pracovních portálech



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4. 15 zobrazuje, že by zaměstnanci společnosti nejvíce uvítali nabídky pracovních pozic také na pracovním portálu „prace.cz“ (52 %, 17 respondentů). Druhý největší ohlas získal pracovní portál „profesia.cz“ (24 %, 8 respondentů). Na třetím místě se umístil portál „pracovniprilezitost.cz“ (15 %, 5 respondentů) a čtvrté místo obsadil portál „dobraprace.cz“ (3 %, 1 respondent). Někteří respondenti také uvedli, že by byli rádi, pokud by se pracovní nabídky zobrazovaly na portálech „volnamista.cz“ a „jobdnes.cz“ (6 %, 2 respondenti). Bylo by tedy vhodné, aby společnost zveřejňovala svoje nabídky volných pracovních míst i na dalších portálech. Takto se může více uchazečů dozvědět rychleji o volných pracovních pozicích.

Otázka 18. Jste spokojen/a s webovými stránkami společnosti?

Graf 4. 16 Spokojenost s webovými stránkami



Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedeného grafu 4. 16 lze vypožorovat, že zaměstnanci společnosti s webovými stránkami spokojeni nejsou, protože nabízené pracovní pozice nejsou pravidelně aktualizovány (55 %, 18 respondentů). Také s nimi moc nejsou spokojeni z důvodu, že nejsou moc přehledné (30 %, 10 respondentů). Pouhých (15 %, 5 respondentů) je s webovými stránkami spokojeno. Bylo by tedy vhodné, aby se společnost zaměřila na úpravu webových stránek a umožnila potenciálním uchazečům poskytnout přehlednost a pravidelnou aktualizovanou na svých webových stránkách.

Otázka 19. Chtěl/a byste, aby společnost zavedla „Trainee program“?

Graf 4. 17 Zavedení „Trainee programu“

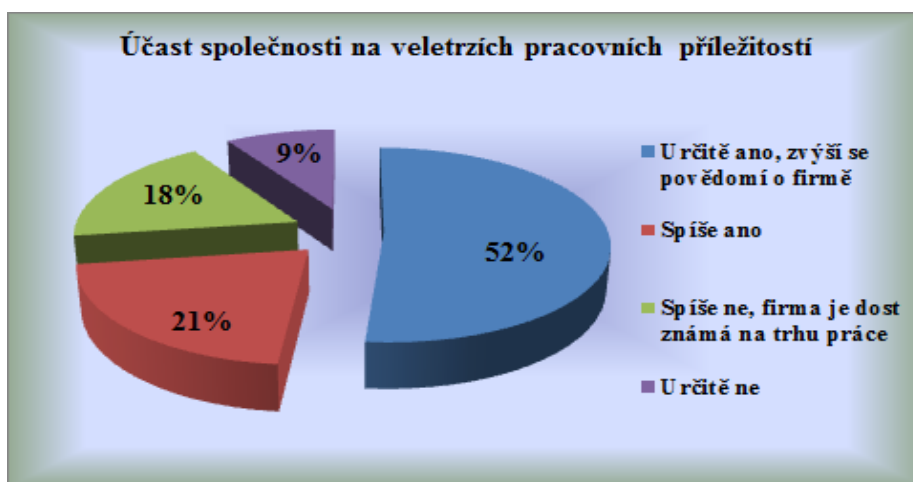


Zdroj: vlastní zpracování

Podle grafu 4. 17 by nejvíce respondentů ve společnosti „Trainee program“ zavedlo (64 %, 21 respondentů). Za zbytečnou záležitost to považuje (21 %, 7 respondentů) a některým zaměstnancům ve společnosti je to jedno (15 %, 5 respondentů). Podle mého názoru by bylo žádoucí, aby společnost „Trainee program“ zavedla. Je to totiž dobrá příležitost, jak získat nového zaměstnance ve společnosti.

Otázka 20. Doporučili byste společnosti, aby se pravidelně účastnila veletrhů pracovních příležitostí?

Graf 4. 18 Účast společnosti na veletrzích pracovních příležitostí



Zdroj: vlastní zpracování

Dle zpracovaného grafu 4. 18 je zřejmé, většina zaměstnanců by určitě doporučila organizaci, aby se pravidelně účastnila veletrhů pracovních příležitostí, protože se takto zvýší povědomí o organizaci (52 %, 17 respondentů). Spíše pro ano, by to doporučilo (21 %, 7 respondentů) a spíše ne (18 %, 6 respondentů), protože je společnost už dost známá na trhu práce. Určitě ne uvedli (9 %, 3 respondenti). Bylo by tedy vhodné, aby se společnost veletrhů pracovních příležitostí účastnila. Společnost by měla možnost kvalitního výběru zaměstnanců, ale také žádoucí propagaci svoji společnosti.

4.10.1 Shrnutí zjištěných informací z dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že na THP pozicích ve společnosti pracují převážně muži. Je to způsobeno zejména tím, že společnost je výrobním podnikem. Lze také konstatovat, že THP pozice jsou zastoupeny hlavně mladým kolektivem. Největší počet zaměstnanců se pohybuje ve věkovém rozmezí 26 – 30 let a nejméně zastoupená je věková skupina ve věku 19 – 25 let. Podle věkového rozdělení lze také vidět, že společnost

především upřednostňuje zaměstnance s vysokoškolským magisterským/inženýrským vzděláním 28 % a nejméně je ve společnosti zastoupené vyšší odborné vzdělání 15 %.

Na základě dotazníku se také zjistilo, že zaměstnanci společnosti se převážně hlásili na volná pracovní místa z externích zdrojů 64 %. O volné pracovní pozici se dozvěděli nejvíce z inzerce na pracovním portálu 49 %, nejméně z médií 3 % a z inzerce přes vysokou školu 3 %. Známi a přátelé 27 % byli uvedeni jako druhý nejčtenější zdroj. Lze to považovat za logické, neboť společnost ROBE se snaží být tzv. „rodinným podnikem“. Ve společnosti nejvíce zaměstnanců zaujala nabízená pracovní pozice díky své zajímavosti 40 % a nejméně zastoupená odpověď byla kvůli práci ve vystudovaném oboru 3 %. Co je zajímavé, že lokalita, která má podle mého názoru velice důležitý význam při hledání práce se umístila až na čtvrtém místě pouze s 9 %. Bylo také zjištěno, že při výběrovém pohovoru byla atmosféra pro nejvíce zaměstnanců neutrální 64 %. Svědčí to tedy o tom, že atmosféra výběrového pohovoru je na optimální úrovni. Dle výzkumu bylo také odhaleno, že téměř všem zaměstnancům byly poskytnuty v rámci výběrového pohovoru všechny potřebné informace o nabízené pracovní pozici 61 %. Většina zaměstnanců byla tedy s výběrovým pohovorem spokojena a nic by neměnila. Nicméně někteří zaměstnanci by navrhovali zlepšení či změnění pohovoru. Do změn by zavedli např. rozhovor se zaměstnancem na stejné pozici. Obecně celkový dojem z průběhu výběrového řízení byl pro většinu zaměstnanců příjemný a pozitivní.

Z dotazníku také vyšlo, že 61 % zaměstnanců by ve společnosti uvítalo metodu „Executive search“ k získávání zaměstnanců. Ze sociálních sítí by nejvíce zaměstnanci preferovali LinkedIn 43 % či Facebook 27 % a nejméně by preferovali Flickr 3 %. Většina zaměstnanců by rovněž uvítala, aby společnost využívala služeb personálních agentur 43 %. Mnoho zaměstnanců by také zavedlo jiné metody k výběru zaměstnanců a to Assessment Centre 40 % nebo Psychometrii 30 %. Zaměstnance by rovněž potěšilo zavedení testů na zjištění typu osobnosti uchazeče pro THP pozice 33 %. Také se zavedením videodotazníků souhlasilo 40 % zaměstnanců. Nabídky pracovních pozic by zaměstnanci uvítali i na jiných portálech např. „prace.cz“ 52 % nebo na „profesia.cz“ 24 %. Šetření také upozornilo na to, že s webovými stránkami společnosti není spokojeno 55 % zaměstnanců, protože nejsou pravidelně aktualizovány. S návrhem, aby společnost zavedla „Trainee program“ souhlasilo 64 % zaměstnanců, jelikož je to dobrá příležitost, jak získat nové zaměstnance. Pravidelnou účast na veletrzích pracovních příležitostí odsouhlasilo 52 % zaměstnanců, protože se takto zvýší povědomí o dané společnosti.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě interních dokumentů společnosti ROBE lighting, s.r.o. lze konstatovat, že společnost má poměrně dobře nastaven systém získávání a výběru zaměstnanců. Nicméně při vyhodnocení dokumentů vyplynulo několik problémů. Cílem této kapitoly budou návrhy a doporučení, které by mohly pomoci odstranit nebo alespoň eliminovat nedostatky, které vzešly z ukázky výběrových pohovorů a dotazníkového šetření a vylepšit tak jejich dosavadní proces.

5.1 Návrhy a doporučení na zlepšení procesu získávání zaměstnanců

Spolupráce s personálními agenturami a agenturami zaměřené na „Executive search“

Při výběrovém řízení na pozici „asistent obchodu“ společnost ROBE lighting, s.r.o. nevybrala žádného vhodného uchazeče, což může být jeden z příznaků, že společnost má problémy s obsazováním míst. Proto bych navrhovala, aby společnost spolupracovala s personálními agenturami. Služby agentur jsou sice dražší záležitostí, ale vyhledávání uchazeče je prováděno na profesionální úrovni. Personální agentury jsou schopny nalézt uchazeče s požadovanými znalostmi či zkušenostmi a mají možnost srovnání více uchazečů. Výhodou je také diskrétnost, kdy je inzerce prováděna pod hlavičkou agentury a jméno zadavatele není v inzerci zmiňováno. Společnost ROBE lighting, s.r.o. by takto také ušetřila náklady na kompletní uspořádání výběrového řízení, ušetřila by čas personálnímu oddělení spojený s inzerováním, vyhledáváním, procházením životopisů, předvýběrem a konečným výběrovým řízením. Osobně bych doporučovala společnosti ROBE lighting, s.r.o. personální agenturu Trenkwalder. Společnost Trenkwalder nabízí svým klientům komplexní služby v oblasti lidských zdrojů, od dočasného přidělení a výběru zaměstnanců, přes vzdělávání, assessment/development centra, testování až po personální poradenství a executive search. Vysoký důraz je kladen na poskytování flexibilního personálního řešení dle individuálních potřeb a přání klientů.

Nákladnost spolupráce s personální agenturou není tak nákladné, při uvědomění, že profesionálně vybraný zaměstnanec může být společnosti ROBE v budoucnu velkým přínosem - může zvýšit obraty, zisky, zajistit růst, lepší fungování společnosti a spokojené zákazníky. Pokud jsou tedy využity služby personální agentury, platí se jí 2 platy nově přijatého zaměstnance – tzv. success fee.

„Executive search“ (přímé vyhledávání) je vhodná pro obsazování vysokých manažerských pozic či pracovních míst, které vyžadují specifické odborné předpoklady. Vzhledem k tomu, že společnost ROBE lighting, s.r.o. měla problém najít vhodného potenciálního zaměstnance na pozici „asistent obchodu“, bych také tuto metodu zavedla ve společnosti. Výhodou metody je, že executive search agentury poskytují firmám znalosti o pracovním trhu a kontaktech na vhodné uchazeče. Také umožňuje absolutní diskrétnost projektu vyhledávání a především poskytuje úsporu času.

Inzerce na pracovních portálech „prace.cz a „profesia.cz

Pro inzerování volného pracovního místa společnost využívá pouze jeden pracovní portál a to „jobs.cz“. Myslím si, že by bylo žádoucí, aby společnost ROBE lighting, s.r.o. nabídky volných pracovních míst zveřejňovala na dalších portálech. Mezi vhodný pracovní portál patří **„prace.cz“**, který je jeden z největších domácích serverů zabývajících se nabídkami práce. Dalším žádoucím portálem je **„profesia.cz“**. Tento server je především zaměřen na manažerské a administrativní pozice. Je tedy vhodné, aby společnost inzerovala na těchto dalších pracovních portálech, protože by pokryla větší počet lidí hledajících si práci.

Ceník služeb - Inzerce pracovních nabídek na „jobs.cz“

Inzerát na Jobs.cz	Cena	Zahrnuje	Délka vystavení
STANDARD	7900 Kč	týdenní automatická aktualizace inzerátu, možnost prodloužení inzerátu	1 měsíc
LIGHT	5900 Kč	-	1 měsíc

Inzerce pracovních nabídek na „jobs.cz“ a „prace.cz“

Balíček inzerátů na Jobs.cz a Prace.cz - KOMBI	Cena	Počet inzerátů	Zahrnuje	Platnost služby
KOMBI 5	25000 Kč	5 Jobs.cz/10 Prace.cz	automatická aktualizace každého inzerátu	1 rok od zakoupení služby
KOMBI 10	39000 Kč	10 Jobs.cz/20 Prace.cz	automatická aktualizace každého inzerátu	1 rok od zakoupení služby
KOMBI 20	65000 Kč	20 Jobs.cz/40 Prace.cz	automatická aktualizace každého inzerátu	1 rok od zakoupení služby

Inzerce pracovních nabídek na „profesia.cz“

Jednorázová inzerce

NA 7 DNŮ	NA 14 DNŮ	NA 30 DNŮ
1 200^{CZK}	1 650^{CZK}	1 800^{CZK}

Zvýraznění inzerce

HOT NABÍDKA 2 900^{CZK}

Nabídka práce týdne

NABÍDKA PRÁCE TÝDNE 4 900^{CZK}

Účastnit se veletrhů pracovních příležitostí

Společnost se doposud nezúčastnila veletrhů pracovních příležitostí. Podle mého názoru by bylo žádoucí, kdyby se jich společnost účastnila. Mohla by se účastnit např. veletrhu „Job fairs“, který je zejména pro studenty a absolventy VŠ/univerzit. Výhodou takových veletrhů je, že osloví během pár dnů tisíce uchazečů o práci. Společnost by takto měla nejenom možnost kvalitního výběru uchazečů, ale také žádoucí propagaci svoji společnosti a představení se jako solidního a dobrého zaměstnavatele.

Zavedení „Trainee programu“

„Trainee program“ je určen především pro studenty vysokých škol technického a ekonomického zaměření, kteří jsou v posledních dvou ročnících vysokých škol. Studenti bývají zaměstnáni na zkrácený pracovní úvazek, kdy je pro studenty výhodné, že získají praktické zkušenosti v jednotlivých odděleních společnosti a jsou jim poskytnuta odborná školení. Doba trvání adaptačního a rozvojového programu je zpravidla jeden až dva roky. Tento program se provádí v Praze, Brně nebo Ostravě. Probíhá pouze jednou ročně, kdy je uchazečům nechán dostatečný čas na jejich přihlášení. Většinou do měsíce po ukončení možného přihlašování se konají výběrová řízení. Uchazeči, které si firma vybrala, jsou kontaktováni a informováni o dalším postupu. Student je přidělen do oddělení, které odpovídá jeho dosaženému vzdělání i oboru, který studuje, a to po dobu jednoho roku. Po

dobu trvání se nejdříve seznamuje s okolím na pracovišti a spolupracovníky, učí se novým věcem a také chodu pracoviště. Nejprve jsou studentovi přidělovány jednodušší úkoly a postupem času, podle jeho šikovnosti a dobrého přístupu, jsou mu přidělovány zodpovědnější práce. Po uplynutí doby trvání programu dochází ke zhodnocení pracovních výsledků studenta. Podle zhodnocení se personalista rozhoduje, zda nabídne studentovi pracovní smlouvu a pokračování v oddělení, ve kterém vykonával svoji pracovní činnost. Společnost tedy nabízí studentům práci na zkrácený pracovní úvazek, také nabízí možnost využít a zlepšit si své jazykové znalosti, zdokonalit se ve své profesi s následným rozvojem a možností spolupracovat na řešení projektů. Dobře provedenou práci, pak společnost velmi dobře finančně ohodnotí.

Podle mého názoru je zavedení „Trainee programu“ vhodná příležitost, jak získat nového zaměstnance ve společnosti, proto by bylo vhodné, aby společnost ROBE lighting, s.r.o. tento program zavedla. „Trainee program“ by společnost ROBE lighting s.r.o. mohla zavést v ekonomickém úseku, obchodním úseku, technickém úseku, výrobním úseku, na personálním oddělení nebo také v marketingu.

Využití sociálních sítí

Společnost ROBE lighting, s.r.o. doposud nevyužívala žádnou sociální síť k získávání zaměstnanců. Mezi navrhovanou sociální sítí lze zařadit **LinkedIn**. Jedná se o profesní sociální síť, která je vhodným pomocníkem a pomáhá hledat vhodného kandidáta na pracovní pozice. Proto bych doporučila, aby si společnost také zavedla svůj účet na LinkedIn. Co se týká nákladů, tak pokud chce společnost oslovovat potenciální zaměstnance přes LinkedIn, kde by si vytvořila vlastní reklamní kampaň, tak by ji to stálo kolem 1400 Kč za měsíc. Mezi další žádanou sociální sítí lze zařadit **Facebook**, který je jednou z největších společenských sítí na světě. Facebook se spíše využívá na HR marketing – společnost má svoji profilovou stránku a jeho založení je bezplatné. Obdobou Facebooku je i sociální síť **Google +**, kterou lze také využít při propagování volných pracovních míst a rovněž jeho založení je bezplatné.

Úprava webových stránek

Na základě dotazníkové šetření vyplynulo, že zaměstnanci společnosti nejsou spokojeni s webovými stránkami firmy. Konkrétně se jednalo o problémy, že stránky nejsou přehledné a nabízené pracovní pozice nejsou pravidelně aktualizovány. Navrhují

přidat k panelu „aktuálně otevřené pozice“ odkaz na složku „jak se ucházet o práci“ s popisem, jak postupovat v případě zájmu o danou pracovní nabídku. Také bych ji doplnila o možnost online vyplnění dotazníku či zaslání životopisu a motivačního dopisu přímo na e-mailovou adresu HR & QMS Coordinadora. Rovněž bych doporučovala webové stránky co čtrnáct dní aktualizovat webovým specialistou, aby byly nabízené volné pracovní pozice co nejvíce aktuální. Proto bych doporučovala, aby se společnost zaměřila na úpravu webových stránek a umožnila potenciálním uchazečům poskytnout přehlednost a pravidelnou aktualizovanost na svých stránkách.

Využití vnitřních zdrojů

Při získávání zaměstnanců společnost ROBE lighting, s.r.o. využívá hlavně vnějších zdrojů. Navrhovala bych, aby se také zaměřila na vnitřní zdroje, neboť je to nákladově výhodnější a časově méně náročné. Společnost rovněž zná dobře své uchazeče, jelikož ve společnosti pracují. Vnitřní zdroje také poskytují společnosti možnost, kdy při odchodu jednoho zaměstnance lze zaměstnance nahradit jiným. Mezi výhody vnitřních zdrojů lze také zařadit to, že společnost lépe zná silné a slabé stránky uchazeče, uchazeč lépe zná společnost, zvyšuje se morálka a motivovanost zaměstnanců (naděje na lepší místo, naděje na zaměstnání i po zrušení dosavadního pracovního místa), lepší návratnost investic, které společnost vložila do zaměstnanců nebo lepší využití zkušeností, které zaměstnanci získali ve společnosti.

Uvedení výše mzdy v inzerátech nabízejících volné pracovní místa

Při inzerování volných pracovních míst společnost ROBE lighting, s.r.o. neuvádí výše mzdy. Navrhovala bych, aby výši mzdy uveřejňovala, jelikož představuje velmi rozhodující faktor člověka při hledání práce a téměř každého uchazeče zajímá, kolik by za svoji odvedenou práci dostal zaplacen. Uchazeči takto budou mít větší představu o finančním ohodnocení dané pracovní pozice.

5.2 Návrhy a doporučení na zlepšení procesu výběru zaměstnanců

Testy osobnosti

Doposud společnost ROBE lighting, s.r.o. nevyužívala testy osobnosti. Doporučovala bych, aby tento druh testu zavedla a předkládala uchazečům na THP pozice, jelikož mají větší vypovídací schopnost, než kdyby byly předkládány uchazečům na

dělnické profese. Pomocí testu může HR & QMS Coordinator odhadnout a zjistit, jaký typ uchazeče se hlásí na danou pracovní pozici a vyvarovat se případným nedorozuměním při výběrovém pohovoru. Osobně bych navrhovala testy osobnosti typu „**dotazníky vyplňované testovaným**“, které jsou založeny na „**rysech**“, přičemž definují rys jako poměrně nezávislou, ale dlouhodobě stabilní charakteristiku chování, kterou projevují všichni lidé, ale v různé míře. Jako doplněk testů osobnosti bych také navrhla „**dotazníky orientované na zájmy**“. Hodnotí preference respondentů, pokud jde o jednotlivé typy povolání, a jsou tak nejvhodnější jako vodítko při volbě přípravy na povolání. Rovněž bych navrhovala „**dotazníky orientované na hodnoty**“, které se snaží posoudit názory na to, co je žádoucí nebo dobré či co je nežádoucí a špatné. Další typ dotazníku může být „**dotazník orientovaný na pracovní chování**“, který se snaží prozkoumat takové chování, jako je styl vedení lidí nebo schopnost prodávat zboží či služby. Na základě studií se odhalilo, že průměrná validita testů osobnosti odpovídá koeficientu 0,39, což je dostatečné.

Zavedení dalších metod k výběru zaměstnanců

Společnost ROBE lighting, s.r.o. používá k výběru zaměstnanců především výběrový pohovor, analýzu životopisu a dotazník. Dle názoru zaměstnanců společnosti by také uvítali metodu **Assessment Centre**. Tato metoda by byla zejména vhodná na vyšší pracovní pozice, kdy by se jednalo o pozice vedoucích apod. Navrhuji, aby ji společnost zavedla, neboť pomocí ní lze posoudit více uchazečů současně ve skupině, což šetří čas. **Konkrétní podoba Assessment Centre** vždy vychází z požadavků zadavatele a je přizpůsobena charakteru obsazované pozice. U společnosti ROBE lighting, s.r.o. bych zavedla AC na pozici vedoucí obchodního úseku, na kterou má být v měsíci květnu 2014 vypsáno výběrové řízení.

Postup by byl následující: AC obvykle začíná tak, že personalista představí hodnotitele, poté firmu jako celek a pracovní pozici, která se obsazuje. Poté se představí každý z uchazečů. „Už během jejich prvního vystoupení se hodnotí sebevědomí, plynulost projevu, přirozenost, ale i schopnost navodit příjemnou atmosféru či vzbudit sympatie. Poté přijde na řadu skupinový úkol. Uchazeči dostanou zadání modelové situace. Jako modelovou situaci na pozici vedoucí obchodního úseku bych doporučila „**Třídění došlé pošty**“. Jedná se o modelovou situaci, která je vytvořen přímo pro danou pozici. Zaměřuje se na to, jak je účastník schopen se zorientovat ve velkém množství zadaných úkolů a informací a roztrdit je podle priorit. Je jen na uchazečích, jak se řešení zhostí.

Hodnotitelé přitom pozorují, kdo si bere první slovo, kdo vymýšlí smysluplný postup a kdo se naopak drží zpátky. Kromě skupinových úkolů se AC skládá i ze samostatných úkolů, kdy každý z uchazečů hodnotitelům představí své vlastní řešení. Závěr AC může mít podobu pohovoru – s personalistou a hodnotiteli, kteří se většinou ptají, jak se uchazeči v simulovaných situacích cítili, případně jim dají zpětnou vazbu na to, jak se (ne) projevovali.

Accessment centrum je určitě zajímavou metodou určenou pro výběr kandidátů. Jeho nevýhodou je ovšem vyšší cena, protože externí firmy si za přípravu AC a jeho vyhodnocení mohou počítat až 100 000 korun.

Druhou možnou metodou výběru je pohovor přes **telefon/skype**. Jde o současný trend, při kterém je možné vidět profil uchazeče. Pomocí této metody je možnost pohovoru i s lidmi ze vzdálených míst, příležitost oslovit lidi z celého světa. Je rychlá, flexibilní a levnější než jiné metody. Proto považuji za vhodné zavedení této metody ve společnosti.

Zavedení videodotazníků

Videodotazník je nová a v České republice zatím nepříliš rozšířená náborová metoda. Jedná se o jeden ze světových trendů. Videodotazník HR & QMS Koordinatoři používají, když dostanou více životopisů a rozhodnou se uchazečům položit pár otázek ještě před osobním setkáním. Nejedná se však o pohovor vedený pomocí Skype nebo videokonferencí. Výhodou videodotazníku je to, že zaměstnavatel o uchazeči zjistí více informací než ze životopisu. Vidí, jak uchazeč reaguje a působí. Na základě dobrého dojmu z videodotazníku může pozvánku na osobní pohovor dostat uchazeč, který svým životopisem nepůsobí moc atraktivně.

Podle mého názoru by zavedení videodotazníků ve společnosti ROBE lighting, s.r.o. bylo velkým přínosem, jak pro HR & QMS Coordinátora, tak pro potenciálního zaměstnance.

6 ZÁVĚR

Diplomová práce na téma „Analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci“ byla provedena ve společnosti ROBE lighting, s.r.o. ve Valašském Meziříčí.

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ROBE lighting, s. r.o. podat návrhy a doporučení na jeho zlepšení.

Metodika zpracování byla zaměřena na sběr dat a získání informací. Také mi byla umožněna účast při výběrovém řízení. Součástí analýzy bylo rovněž dotazníkové šetření. Jako doplňkový zdroj informací byly interní materiály, které mi byly poskytnuty. Metody, které byly použity při analýze procesu jsou kvantitativní metoda, která zahrnovala dotazník a kvalitativní metoda, která zahrnovala výběrový rozhovor a vlastní pozorování. Mezi další metody, které byly použity, patří analýza, syntéza, indukce, dedukce a modelování.

Diplomová práce byla rozdělena na dvě hlavní části. Teoretická část se zabývala vymezením pojmů řízení lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců a také hodnocením úspěšnosti samotného procesu.

Praktická část se zabývala charakteristikou organizace, analýzou procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti. V další kapitole byly uvedeny návrhy a doporučení na zlepšení stávajícího procesu. Konkrétní návrhy a doporučení obsahovaly spolupráci s personálními agenturami a agenturami zaměřené na „Executive search“, inzerci na pracovních portálech „prace.cz“ „profesia.cz“, účastnit se veletrhů pracovních příležitostí, zavedení „Trainee programu“, využití sociálních sítí, úprava webových stránek, využití vnitřních zdrojů, uvedení výše mzdy v inzerátech nabízejících volné pracovní místa, testy osobnosti, zavedení dalších metod k výběru zaměstnanců, např. Assessment Centre a zavedení videodotazníků. V závěru byly zhodnoceny zjištěné informace o stávajícím procesu získávání a výběru zaměstnanců a byly navrženy možná východiska, která by vedla k jeho zlepšení. Také byly popsány přínosy a vyčísleny náklady na navrhovaná řešení.

Diplomová práce byla pro mě velkým přínosem, protože jsem měla možnost nahlédnout, jak v praxi funguje samotný proces získávání a výběr zaměstnanců. Doufám, že samotná práce bude pro společnost také přínosem a podnětem k možnému řešení zjištěných nedostatků.

Seznam použité literatury

a) Knihy

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ et.al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš.vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [4] KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBSTOVÁ. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-913-5.
- [5] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [6] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [7] MATHIS Robert L. and John H. JACKSON. *Human Resource Management*. 12th ed.USA: South-Western Cengage Learning, 2008. ISBN 978-0-324-54275-2.
- [8] ROBINSON, Izabela. *Human Resource Management in Organisations*. London: Jaico Publishing House, 2008. ISBN 978-8-179-92717-5.
- [9] STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.
- [10] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [11] ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0.

b) Internetové zdroje

- [12] ROBE LIGHTING, S.R.O. Company profile. *Robe.cz* [online]. ©2014 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.robe.cz/about-us/company-profile/>

- [13] ROBE LIGHTING, S.R.O. Products categories. *Robe.cz* [online]. ©2014 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.robe.cz/products/>
- [14] ROBE LIGHTING, S.R.O. Robe Company History. *Robe.cz* [online]. ©2014 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.robe.cz/about-us/history/>
- [15] Organizační směrnice společnosti ROBE lighting, s.r.o.

Seznam zkratek

NAPŘ.	například
APOD.	a podobně
AC	assessment centre
AJ.	a jiné
THP	technicko-hospodářský zaměstnanec
S.R.O.	společnost s ručením omezeným
HR	human resources
QMS	quality management systém
VYD.	vydání
KČ	měna koruna česká
%	procento

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2014..

Bc. Jana Horná¹
.....
Bc. Jana Horná

Seznam obrázků

- Obr. 2.1 Aktivita řízení lidských zdrojů
- Obr. 2.2 Obecný úkol řízení lidských zdrojů
- Obr. 2.3 Postup obsazování volných pracovních míst

Seznam tabulek

Tab. 2.1	Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů
Tab. 2.2	Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů
Tab. 2.3	Validita metod výběru zaměstnanců
Tab. 4.1	Počet všech přicházejících a odcházejících zaměstnanců během 5 let
Tab. 4.2	Počet všech zaměstnanců společnosti ROBE lighting, s.r.o. podle doby zaměstnání
Tab. 4.3	Náklady výběrového řízení na pozici asistent obchodu
Tab. 4.4	Důvody o nepřijetí uchazečů na pozici asistent obchodu

Seznam grafů

Graf 4.1	Pohlaví respondentů
Graf 4.2	Stáří respondentů
Graf 4.3	Nejvyšší dosažené vzdělání
Graf 4.4	Hlášení na danou pracovní pozici z interních nebo z externích zdrojů
Graf 4.5	Informování o volné pracovní pozici
Graf 4.6	Zaujetí nabízené pracovní pozice
Graf 4.7	Atmosféra výběrového pohovoru
Graf 4.8	Poskytnutí všech potřebných informací o nabízené pracovní pozici
Graf 4.9	Zavedení metody „Executive search“
Graf 4.10	Preferování sociálních sítí
Graf 4.11	Využívání služeb personálních agentur
Graf 4.12	Preferování jiných metod k výběru zaměstnanců
Graf 4.13	Zavedení testů na zjištění typu osobnosti uchazeče
Graf 4.14	Zavedení videodotazníků
Graf 4.15	Nabídky pracovních pozic na jiných pracovních portálech
Graf 4.16	Spokojenost s webovými stránkami
Graf 4.17	Zavedení „Trainee programu“
Graf 4.18	Účast společnosti na veletrzích pracovních příležitostí

Seznam příloh

Příloha 1	Matice procesu získávání a výběru zaměstnanců
Příloha 2	Dotazník k diplomové práci
Příloha 3	Inzerát na asistenta obchodu
Příloha 4	Dotazník pro uchazeče o zaměstnání
Příloha 5	Seznam otázek u výběrového pohovoru
Příloha 6	Obrázky společnosti Robe lighting, s.r.o.

Příloha 1

Matice procesu získávání a výběru zaměstnanců

Zodpovědnost	Krok procesu	Stručný popis činnosti	Vstup	Výstup
HR & QMS Coordinator Vedoucí středisek	Start			
	Evidence uchazečů o zaměstnání	Vyhledávání na základě aktuálních požadavků jednotlivých manažerů a vedoucích středisek.	Žádosti o zaměstn. s životopisy žadatelů	Databáze uchazečů o zaměstnání
	Požadavek na obsazení stávajícího či nového		F-035	
Vedoucí středisek	Výběrové řízení	1. kolo - vyčlenění vhodných kandidátů z došlých žádostí a žádostí vedených v databázi uchazečů. 2. kolo – pohovor s uchazečem před komisí výběrového řízení	Databáze uchazečů o zaměstnání Žádosti o zaměstn. s životopisy žadatelů	Inzerát do místního tisku, Požadavek na Úřad práce
Výkonný ředitel	Je kandidát	Výběr schvaluje výkonný ředitel		
HR & QMS Coordinator Účetní	Přijem schváleného zaměstnance na zkušební dobu	Každý nový zaměstnanec je přijímán na zkušební dobu 3 měsíců, adaptační proces	F-008 „Žádost o posouzení zdravotní způsobilosti“, F-005 „Popis funkce“, F-050 „Osobní dotazník nového zaměstnance“	Pracovní smlouva Vstupní list THP zaměstnance
HR & QMS Coordinator	Školení, adaptace		Plán školení	Záznamy o školení
Vedoucí středisek	Osvědčil se?	Hodnocení zaměstnance ve zkušební době		Formulář hodnocení zaměstnance
Účetní Vedoucí středisek	Ukončení pracovního poměru	V případě vyskytujících se nedostatků je se zaměstnancem ukončen pracovní poměr.		Výpověď Výstupní list
HR & QMS Coordinator Vedoucí středisek	Kandidát zůstává zaměstnancem ROBE dle platné smlouvy			
	Konec			

Zdroj: interní

Příloha 2

Dotazník k diplomové práci

Dobrý den, jsem studentka pátého ročníku Vysoké školy báňské, technické univerzity Ostrava a studuji obor Management. Dovoluji si Vás oslovit a požádat o vyplnění dotazníku, který je zaměřen na analýzu procesu získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti Robe lighting, s.r.o. Dotazník je anonymní a veškeré zjištěné údaje budou použity pouze pro účely diplomové práce.

Děkuji za Váš čas a ochotu.

Bc. Jana Horná

Zakroužkujte pouze jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak.

1. *Vaše pohlaví*

- a) Žena
- b) Muž

2. *Kolik je Vám let:*

- a) 19 – 25 let
- b) 26 – 30 let
- c) 31 – 35 let
- d) 36 – 40 let

3. *Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?*

- a) Středoškolské s maturitou
- b) Vyšší odborné vzdělání
- c) Vysokoškolské bakalářské
- d) Vysokoškolské magisterské/inženýrské

4. *Hlásil/a jste se na danou pracovní pozici z interních nebo z externích zdrojů?*

- a) Interní zdroje
- b) Externí zdroje

5. *Odkud jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici?*

- a) Inzerce na pracovním portálu
- b) Inzerce v tisku
- c) Média
- d) Úřad práce
- e) Známi, přátelé
- f) Jinak, jak.....

6. *Čím Vás zaujala nabízená pracovní pozice? (lze označit více odpovědí)*

- a) Platové podmínky
- b) Lokalita
- c) Zajímavá pracovní pozice
- d) Možnost kariérního růstu
- e) Atraktivita společnosti
- f) Jinak, jak.....

7. *Jaká byla atmosféra výběrového pohovoru?*

- a) Uvolněná
- b) Neutrální
- c) Stresující

8. *Byly Vám poskytnuty v rámci výběrového pohovoru všechny potřebné informace o nabízené pracovní pozici?*

- a) Určitě ano
- b) Téměř ano
- c) Téměř ne
- d) Určitě ne

9. *Co byste navrhovali v rámci výběrového pohovoru vylepšit nebo změnit?*

.....
.....

10. Jaký byl Váš celkový dojem z průběhu výběrového řízení?

.....

.....

11. Uvítali byste ve společnosti metodu „Executive search“ k získávání zaměstnanců?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Takovou metodu neznám

12. Preferoval/a byste některou z těchto sociálních sítí k získávání zaměstnanců?

- a) LinkedIn
- b) Facebook
- c) Google +
- d) Flickr
- e) Ne

13. Bylo by vhodné, aby společnost využívala služeb personálních agentur k získávání zaměstnanců?

- a) Určitě ano, lze takto najít vhodného zaměstnance
- b) Spíše ano, hodí se při obsazování náročnějších pozic
- c) Spíše ne, je to drahá záležitost
- d) Určitě ne

14. Jaké jiné metody, než které společnost používá k výběru zaměstnanců, byste preferoval/a?

- a) Psychometrie
- b) Assessment Centre
- c) Pohovor přes telefon/ skype
- d) Nepreferuji žádnou jinou metodu

15. Uvítali byste zavedení testů na zjištění typu osobnosti uchazeče pro THP pozice?

- a) Určitě ano, lze takto zjistit, jaká je osobnost uchazeče
- b) Spíše ano, může nám to více říci o uchazeči
- c) Spíše ne, není to podstatné
- d) Určitě ne

16. Uvítali byste zavedení videodotazníků ve společnosti?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

17. Na kterých pracovních portálech, kromě „jobs.cz“ byste uvítali nabídky pracovních pozic?

- a) „Prace.cz“
- b) „Profesia.cz“
- c) „Pracovniprilezitost.cz“
- d) „Dobraprace.cz“
- e) Jiných, jakých?.....

18. Jste spokojen/a s webovými stránkami společnosti?

- a) Ano, jsem s webovými stránkami spokojen/a
- b) Spíše ne, stránky nejsou moc přehledné
- c) Ne, nabízené pracovní pozice nejsou pravidelně aktualizovány

19. Chtěl/a byste, aby společnost zavedla „Trainee program“?

- a) Ano, je to dobrá příležitost získat nového zaměstnance
- b) Ne, přijde mi to zbytečné
- c) Je mi to jedno

20. Doporučili byste společnost, aby se pravidelně účastnila veletrhů pracovních příležitostí?

- a) Určitě ano, zvýší se povědomí o firmě
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne, společnost je dost známá na trhu práce
- d) Určitě ne

Inzerát na asistenta obchodu

ROBE lighting s. r. o. – přední světový výrobce profesionální světelné techniky pro koncerty, divadla, TV studia, kluby, diskotéky a architektonické osvětlení – hledá vhodného kandidáta na pozici

Sales Assistant

Náplň práce

- Příjem a evidence objednávek
- Komunikace se zákazníky
- Vystavení a editace proforma faktur
- Zpracování podkladů pro statistické hlášení

Požadujeme

- SŠ/VŠ vzdělání, nejlépe v oblasti ekonomiky a obchodu (praxe min. 2 roky na obdobné pozici)
- Výbornou znalost anglického jazyka slovem i písmem (znalost dalšího jazyka výhodou)
- Výborné komunikační a organizační schopnosti
- Výborná znalost práce na PC (MS Office, Outlook, Internet)
- Orientace na zákazníka a obchod
- Týmový hráč, iniciativní s vlastními nápady, flexibilita

Nabízíme

- Zázemí stabilní mezinárodní společnosti
- Motivující finanční ohodnocení
- Firemní benefity
- Nástup 1. 4. 2014
- Místo výkonu funkce - Valašské Meziříčí

Nabídky se strukturovaným životopisem v českém i anglickém jazyce, včetně aktuální fotografie, zasílejte nejpozději do 12. 3. 2014 na adresu personalni@robe.cz

Příloha 4

Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

Datum:

Jméno a příjmení:

Bydliště:

Datum narození:

Telefon:

E-mail:

Nejvyšší ukončené vzdělání, obor:

Možnost nástupu:

Jazykové znalosti:

Zdravotní stav:

Praxe (název firmy, úřadu; prováděná činnost):

Ostatní znalosti a dovednosti (kurzy, PC, školení, řp., atd.):

Seznam otázek u výběrového pohovoru

OTÁZKY K VÝBĚROVÉMU POHOVORU

Uchazeč:.....

- Kde jste se o této pozici dozvěděl? Jak dlouho hledáte práci?
- Proč jste se rozhodl ucházet o toto místo? Co očekáváte od práce, o kterou se ucházíte?
- Co bylo náplní Vaší minulé práce? Jaký největší pracovní úkol jste řešil a jak?
- Co vás v posledním zaměstnání nejvíce bavilo a naopak? Co Vás vedlo k odchodu?
- Co z Vašeho předešlého zaměstnání souvisí s prací, o kterou se ucházíte?
- Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky? Co je Vaší největší předností?
- Co se vám v životě opravdu nepovedlo nebo povedlo?
- Upřednostňujete práci v týmu nebo samostatnou práci?
- Měl jste někdy na starosti další zaměstnance a jejich řízení?
- Jaký druh práce Vás nejvíce uspokojuje?
- Jste odolný vůči stresu? Čeho chcete v životě dosáhnout?
- Jak si představujete svou pracovní pozici za pět let?
- Odpovídá nabízené místo Vaším představám o rozvoji vaší kariéry?
- Co očekáváte od svého potenciálního zaměstnavatele?
- Co Vás v práci nejvíce motivuje?
- Jaké je vaše rodinné zázemí? Jaké máte plány? Uvažujete v budoucnu o dalším studiu?
- Jaké jsou Vaše představy o výši platu? Kdy k nám můžete nastoupit?
- What is your greatest weakness? What is your greatest strength?
- Describe a typical work week. Do you take work home with you?
- How many hours do you normally work?
- How would you describe the pace at which you work?
- How do you handle stress and pressure? What motivates you?
- What are your salary expectations?
- What do you find are the most difficult decisions to make? Tell me about yourself.
- What has been the greatest disappointment in your life?
- What are you passionate about? What are your pet peeves?
- What do people most often criticize about you?
- When was the last time you were angry? What happened?
- If you could relive the last 10 years of your life, what would you do differently?
- If the people who know you were asked why you should be hired, what would they say?
- Do you prefer to work independently or on a team? Give some examples of teamwork.
- What type of work environment do you prefer? How do you evaluate success?
- If you know your boss is 100% wrong about something how would you handle it?
- Describe a difficult work situation / project and how you overcame it.
- Describe a time when your workload was heavy and how you handled it.
- What interests you about this job? Why do you want this job?
- What applicable attributes / experience do you have?
- Are you overqualified for this job? What can you do for this company?
- Why should we hire you? Why are you the best person for the job?
- What do you know about this company? Why do you want to work here?
- What challenges are you looking for in a position?
- What can you contribute to this company? Are you willing to travel?
- Is there anything I haven't told you about the job or company that you would like to know?
- What are you looking for in your next job? What is important to you?
- What are your goals for the next five years / ten years?
- How do you plan to achieve those goals?
- What are your salary requirements - both short-term and long-term?
- Questions about your career goals. What will you do if you don't get this position

Příloha 6

Obrázky společnosti Robe lighting, s.r.o.

Obr. 1 Hlavní budova



Zdroj: interní

Obr. 2 Logo společnosti



Zdroj: interní

Obr. 3 City Flex 48™



Zdroj: interní

Obr. 4 ROBIN® 1200 LEDWash



Zdroj: interní

Obr. 5 Robe Universal Interface



Zdroj: interní

Obr. 6 ROBIN® DLF Wash



Zdroj: interní

Obr. 7 Dominator 1200 XT



Zdroj: interní